

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ - UESPI  
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO E ENSINO - PREG  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS- CCSA  
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL, ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS NA  
FORMAÇÃO CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO.**

**Matheus Gustavo dos Santos Melo**

Teresina-PI

2025

**A Contabilidade Gerencial, aspectos teóricos e práticos na formação contábil: um estudo prático.**

MATHEUS GUSTAVO DOS SANTOS MELO

Trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Piauí - UESPI. Professor da Disciplina de TCCII Dr. Josimar Alcantara de Oliveira.  
Orientador: Ângela Estrela de Sampaio.

Teresina-PI

2025

M528c Melo, Matheus Gustavo dos Santos.

A contabilidade gerencial, aspectos teóricos e práticos na formação contábil : um estudo de caso / Matheus Gustavo dos Santos Melo. - 2025.

63 f.: il.

Monografia (graduação) - Bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual do Piauí, 2025.

"Orientadora: Prof.ª Ma. Ângela Estrela de Sampaio".

1. Contabilidade Gerencial. 2. Prática Profissional. 3. Formação Acadêmica. 4. Sistemas Integrados. 5. Ambiente Fabril. I. Sampaio, Ângela Estrela de . II. Título.

CDD 657

Ficha elaborada pelo Serviço de Catalogação da Biblioteca da UESPI  
Francisca Carine Farias Costa (Bibliotecário) CRB-3<sup>a</sup>/1637

MATHEUS GUSTAVO DOS SANTOS MELO

**A Contabilidade Gerencial, aspectos teóricos e práticos na formação contábil: um estudo prático.**

Trabalho de conclusão de curso de bacharel do curso de ciências contábeis da Universidade Estadual do Piauí – UESPI apresentado como requisito final para a obtenção do grau de bacharelado.

APROVADO EM 21/11/2025

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente

 ANGELA ESTRELA DE SAMPAIO  
Data: 27/11/2025 10:38:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Ma. Ângela Estrela de Sampaio  
(Orientadora)

Documento assinado digitalmente

 ANDERSON RAFAEL COSTA SOUSA  
Data: 28/11/2025 15:16:56-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Me. Anderson Rafael Costa Sousa

Documento assinado digitalmente

 JOSIMAR ALCANTARA DE OLIVEIRA  
Data: 28/11/2025 16:13:20-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Dr. Josimar Alcântara de Oliveira

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar a forma como a Contabilidade Gerencial é abordada na formação acadêmica e como seus conceitos são aplicados na prática profissional, especialmente no ambiente fabril. A pesquisa adota uma metodologia de natureza aplicada, com abordagem mista, envolvendo revisão bibliográfica, análise das grades curriculares dos cursos de Ciências Contábeis da UESPI e da UFPI e aplicação de questionários a profissionais da área contábil e estudantes próximos a conclusão do curso. Observou-se que, apesar da Contabilidade Gerencial possuir papel essencial no apoio à tomada de decisões, ainda há uma lacuna entre o ensino teórico nas universidades, com pouco espaço prático e muito centralizado em conceitos sem aplicação real, e sua aplicação prática nas empresas, cada vez mais exigentes e volatéis pela globalização. Os resultados apontam para a necessidade de maior integração entre teoria e prática, com o uso de ferramentas tecnológicas e metodologias ativas de ensino que aproximem o discente da realidade organizacional. Assim, reforça-se a importância de alinhar a formação acadêmica às demandas do mercado, preparando profissionais capazes de interpretar e aplicar informações gerenciais e lidar com eficácia nas demandas do mercado no contexto industrial.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial; Ensino acadêmico; Prática profissional; Sistemas integrados; Ambiente fabril.

## ABSTRACT

This study aims to analyze how Management Accounting is addressed in academic education and how its concepts are applied in professional practice, especially in the industrial environment. The research adopts an applied methodology with a mixed approach, involving a bibliographic review, analysis of the curricula of the Accounting Sciences programs at UESPI and UFPI, and the application of questionnaires to accounting professionals and students close to graduation. The results showed that although Management Accounting plays an essential role in supporting decision-making, there is still a gap between theoretical teaching in universities—focused mainly on conceptual learning with little practical application—and its implementation in companies, which are increasingly demanding and volatile due to globalization. The findings point to the need for greater integration between theory and practice, through the use of technological tools and active teaching methodologies that bring students closer to organizational reality. This way, the study reinforces the importance of aligning academic training with market demands, preparing professionals capable of interpreting and applying managerial information and effectively addressing the challenges of the industrial environment.

**Keywords:** Management Accounting; Academic Education; Professional Practice; Integrated Systems; Industrial Environment.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – A evolução da Contabilidade Gerencial no Brasil .....	14
Quadro 2 – Competências e habilidades técnicas 1 .....	16
Quadro 3 – Competências e habilidades técnicas 2 .....	17
Quadro 4 – Revisão bibliográfica de livros nacionais sobre Contabilidade Gerencial .....	33
Quadro 5 – Revisão da grade curricular do curso de Ciências Contábeis da universidade estadual do Piauí .....	35
Quadro 6 – Revisão da grade curricular do curso de Ciências Contábeis da universidade federal do Piauí .....	37
Quadro 7 – Questionário A: perfil dos profissionais .....	39
Quadro 8 – Questionário A: formação e preparo profissional .....	40
Quadro 9 – Questionário A: ferramentas e tecnologia .....	41
Quadro 10 – Questionário A: perguntas abertas .....	42
Quadro 11 – Questionário B: Lacunas gerenciais entre teoria e prática .....	49
Quadro 12 – Questionário B: habilidades práticas priorizadas pelos estudantes .....	50

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Estudo brasileiro sobre grades curriculares de 83 IEs.....	20
---	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Contato com a disciplina.....	44
Gráfico 2 – Conhecimento em ferramentas gerenciais .....	45
Gráfico 3 – Conhecimento e aplicação do método ABC .....	47
Gráfico 4 – Treinamento em softwares contábeis.....	48

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.1 Evolução da Contabilidade Gerencial no Brasil.....	12
2.2 O curso de contabilidade e sua estrutura.....	14
2.3 O Ensino da Contabilidade Gerencial no Brasil.....	18
2.3.1 Integração das disciplinas .....	18
2.4 A prática da Contabilidade Gerencial no contexto fabril.....	21
2.4.1 A evolução na indústria .....	21
2.4.2 Métodos aplicáveis na prática fabril .....	22
2.4.3 Tecnologia e Contabilidade Gerencial prática .....	23
2.5 Relevância prática vs Rigor acadêmico.....	24
3 METODOLOGIA .....	27
3.1 Abordagem e natureza da pesquisa .....	27
3.2 Procedimentos metodológicos .....	27
3.3 Universo e amostragem .....	28
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	29
4.1 Resultados da revisão bibliográfica .....	29
4.1.1 Contabilidade Geral e Gerencial .....	29
4.1.2 As disciplinas integradas à Contabilidade Gerencial .....	30
4.1.3 Contabilidade de Custos e Gerencial.....	33
4.2 Resultados da revisão das grades curriculares (UESPI e UFPI) .....	34
4.3 Resultados da pesquisa de campo .....	38
4.3.1 Questionário para contadores atuantes em fábrica .....	39
4.3.2 Questionário para estudantes de Ciências Contábeis.....	43
4.4 Limitações da pesquisa .....	51
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS .....	54
APÊNDICE A – Questionário A: contadores atuantes no setor fabril .....	57
APÊNDICE B – Questionário B: alunos do curso de Ciências Contábeis.....	61

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a contabilidade gerencial vem ganhando força desde a década de 80, por meio da abertura de canais internacionais, que inspiraram pesquisas sobre modelos de gestão mais eficaz em fábricas, uma vez que estavam restritas ao *Mainstream* norte americano, que são um conjunto de modelos de gestão dominantes dos Estados Unidos, focados em modelos econômicos e quantitativos e testes empíricos de hipóteses (Zimmerman, 2001). No âmbito acadêmico, a teoria institucional ajuda na compreensão de processos e fenômenos das estruturas organizacionais, tornando o ensino cada vez mais delicado, tendo em vista que, a contabilidade gerencial tem atuado no apoio para a tomada de decisões, mas nem sempre acompanham as modificações tecnológicas, recursos humanos ou econômicas, limitando a percepção dos profissionais em formação ao encarar a realidade rotineira das fábricas em comparação com o visto em sala.

Apesar da consolidação, a pesquisa sobre a contabilidade gerencial é criticada por não ter impacto prático (Guthrie e Parker, 2017, p. 8). O modelo institucional do ensino da contabilidade gerencial abrange conteúdos de áreas correlatas à disciplina, como Custos, Orçamento, Auditoria e Controladoria. Todas indispensáveis para a execução, mas não são necessariamente trabalhadas de forma integrada. O entendimento de artefatos de gestão, como o fluxo de caixa, embora essencial para tomada de decisão estratégica e antecipação de problemas de liquidez e riscos financeiros, dificilmente são explorados em uma abordagem aplicada nessas matérias.

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os objetivos organizacionais [...] seus relatórios são voltados para o futuro e são expressos de forma detalhada. (Horngren, Sundem e Stratton 2004)

A contabilidade gerencial é uma área fundamental para as fábricas, trabalhando por meio de métodos como a gestão de custos, para que as respostas sejam cada vez mais rápidas e sucintas, uma vez que a demora nesse processo possa prejudicar o objetivo da organização e a reação para uma situação crítica que afete o funcionamento ideal da fábrica. As atividades de coletar e mensurar as informações necessárias para essas decisões podem se tornar mais ágeis com uso de novas tecnologias, *softwares* adaptados às necessidades de cada empresa, independente do ramo de atuação, o que não seria possível utilizando apenas a contabilidade tradicional.

Na obra “Relevance lost” de Kaplan e Johnson (1987), os autores alertavam que a contabilidade gerencial não era adequada aos contextos vividos pelas organizações empresariais e

tinham perdido relevância, como diz o título traduzido, por conter métodos complexos que não se adaptavam à realidade das empresas. O que por conseguinte, amplia a discussão sobre o enfoque dos conteúdos, a ligação com as diversas áreas de atuação e o desenvolvimento nas fábricas. Uma vez que a contabilidade gerencial utiliza diversos métodos de gestão, que envolvem desde alocação e gestão de estoques até o controle das despesas e receitas, ferramentas essas em constante expansão.

Diante disso, observa-se que, embora a contabilidade gerencial possua instrumentos importantes para o apoio de processos produtivos, se tem dúvidas sobre como conhecimentos teóricos têm sido implementados no curso. Surge, assim, a questão central deste estudo: Qual a relação entre a formação do contador gerencial, em seus aspectos teóricos e práticos, no ambiente fabril? Buscando avaliar a forma como a contabilidade gerencial é apresentada no curso de Ciências Contábeis, em comparação com as exigências funcionais de fábricas.

O objetivo geral desse estudo é investigar a relação entre a formação acadêmica e os conteúdos ministrados na contabilidade gerencial e a aplicação prática nas indústrias, pontuando as principais lacunas na formação acadêmica e identificar melhorias para o aumento da eficácia da atuação profissional. Para esse objetivo, busca-se compreender a atualização da função gerencial no contexto industrial, identificar competências necessárias para os profissionais de Contabilidade Gerencial, avaliar a influência do contador perante implementação de sistemas integrados e examinar os conteúdos das grades curriculares e a formação acadêmica.

A hipótese da pesquisa supõe que apesar da contabilidade gerencial ser essencial para o controle de atividades, gestão de custos, análise de desempenho e dados para tomadas de decisão estratégicas, a formação acadêmica não é suficiente para preparar os profissionais para lidar com os desafios específicos no ambiente fabril.

Com isso, as empresas precisam que os profissionais contábeis estejam cada vez mais preparados para a complexidade nos processos contábeis e gerenciais, atendendo a prática com a aplicação da teoria da Contabilidade Gerencial, considerando os processos internos de cada empresa, e as particularidades de seu ramo de atuação. Com os avanços nas estruturas organizacionais, a globalização e digitalização das atividades, tem-se mudanças no envolvimento da contabilidade gerencial, mudanças essas que necessitam da adaptação de novas abordagens nas regras e procedimento. Sendo assim, se faz necessário a verificação se de fato a teoria está seguindo essa evolução por meio do processo acadêmico e na prática do contexto organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A contabilidade gerencial é uma área aplicada com um conjunto de práticas que apoiam a tomada de decisão das empresas, fornecendo informações detalhadas de custos, receitas e despesas e o desempenho operacional da entidade (Horngren; Sundem; Stratton, 2004). Enquanto a contabilidade financeira foca em relatar o desempenho para agentes externos, a gerencial guia as análises nas atividades internas, otimizando a alocação de recursos, permitindo melhores decisões e estratégias mais fundamentadas (Drury, 2018).

De acordo com Frezatti (2009), a contabilidade gerencial tem como objetivo fornecer informações econômicas e financeiras que possam orientar o gestor no planejamento, execução e controle das atividades, sendo utilizado como modelo de avaliação de desempenho, especialmente em indústria com alta complexidade. A fundamentação deste estudo tem por finalidade discorrer sobre o processo de chegada da Contabilidade Gerencial no Brasil, a forma como foi recebida e abordada no campo acadêmico, como ela se integra com outras matérias de gerenciamento e é tratada no campo prático e de pesquisa.

### 2.1 Evolução da Contabilidade Gerencial no Brasil

Tendo início significativo na Revolução Industrial (século XVIII), com as primeiras formas de contabilização de custos e a necessidade de atender manufaturas (Johnson; Kaplan, 1987), a contabilidade gerencial no contexto industrial surgiu com o advento da produção e técnicas de custeio padrão e análise de variáveis, ganhando destaque na medição e controle dos custos produtivos, marcando o início de uma abordagem sistemática. Nas décadas após a segunda guerra mundial, outras técnicas foram surgindo para alinhar as práticas contábeis às estratégias organizacionais, como conceitos como Strategic Management Accounting (SMA), que integra contabilidade, administração e economia, transmitindo a área para além de cálculos (Shank; Govindarajan, 1993).

Durante o século XX, com o avanço tecnológico e a competitividade agressiva que se instalou no mercado mundial, foi exigido uma visão mais analítica e menos operacional do profissional contador. Segundo Anthony (1965), a contabilidade deve servir como suporte à administração, integrando os três níveis de controle organizacional: estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo). Com o fortalecimento da globalização,

metodologias de mensuração introduziram indicadores de desempenho além dos financeiros, sendo eles operacionais e organizacionais, ampliando a perspectiva de controle gerencial.

Com o passar das décadas, tardivamente, o Brasil consolidou o modelo contábil influenciado pelo sistema europeu até meados do século XX, que priorizava a conformidade legal, alinhado às leis comerciais e fiscais. A contabilidade era, portanto, essencialmente financeira, atendendo às exigências do fisco e na elaboração das demonstrações para os usuários externos dessas informações, limitando a atuação do contador na apuração de resultados, e não no planejamento interno, onde apenas nas décadas finais do século XX, houve aumento nas exigências da formação profissional (Peleias *et al.*, 2007). Essas mudanças foram impulsionadas especialmente a partir da expansão industrial entre as décadas de 1960 e 1980, através da entrada de multinacionais (ex.: setor automotivo), e pela necessidade de gerar informações em um sistema contábil frágil de controle e planejamento (Frezzati, 2009).

Nesse período, devido a globalização e a grande influência de padrões internacionais, como *International Accounting Standards Board* (IASB) – responsável por emitir as Normas Internacionais de Relatórios (IFRS) – foi regulamentado a adoção dessas normas por pronunciamentos do Comitê de Pronunciamento Contábeis (CPC), trazendo avanços à contabilidade gerencial. Alguns modelos de gestão originadas nos Estados Unidos, como o Sistema Custo Baseado em Atividades (Activity-Based Costing – ABC) e a contabilidade gerencial estratégica (Strategic Management Accounting - SMA), foram adotadas por fábricas no Brasil, para alocar custos indiretos com mais precisão, devido alta variabilidade de insumos (Oyadomari *et al.*, 2018).

Essa abertura econômica incentivou Pequenas e Médias Empresas (PMEs) a adotarem métodos como ABC, a fim de melhorar a alocação de custos e consequentemente os preços e competitividade. Porém, essa implementação foi limitada pela falta de formação prática e os custos rotativos elevados, especialmente em áreas industriais menos desenvolvidas (Beuren *et al.*, 2021).

Com isso, a consolidação da Contabilidade Gerencial ocorreu de forma gradual, havendo uma reformulação da grade curricular no curso de Ciências Contábeis, introduzindo disciplinas que abordavam controle gerencial, planejamento de estratégias e análises de desempenho, intensificadas após as resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE/CES, 2004). Segundo Frezzati (2015), a Contabilidade Gerencial deixou de atuar apenas como instrumento de mensuração e controle de custos, integrando os profissionais em um sistema de apoio de resultados.

O Quadro 1 demonstra de maneira clara a evolução da contabilidade gerencial no Brasil, destacando marcos e impactos:

**Quadro 1 – A evolução da Contabilidade Gerencial no Brasil**

Período	Avanço	Impacto Prático
Até 1960	Contabilidade Financeira para o fisco e limitação no gerenciamento.	Ausência de planejamento estratégico.
1960 – 1980	Introdução do custeio padrão e influência de multinacionais.	Necessidade de controle de custos em indústrias.
1990 – 2000	Adoção do método ABC, SMA e influência do IASB.	Relatórios estratégicos e padronizados, além do uso em PMEs industriais, limitadas pela falta de treinamento.
2000 – Atualmente	Adoção de IFRS/CPC e a digitalização no mercado.	Ferramentas como BSC, ERP, Power BI foram integrados aos dados financeiros e operacionais.

Fonte: Adaptado de Peleias et al. (2007); Oyadomari et al. (2018); Beuren, Santos e Souza (2021).

Observa-se que, a partir dos anos 2000, o avanço tecnológico transformou significativamente o trabalho da contabilidade gerencial. Ademais, a teoria aponta uma necessidade de adaptação de modelos de gestão particulares ao ambiente econômico brasileiro, considerando características como a diversidade de setores e a volatilidade de preços, como por exemplo, a inflação de insumos como o cimento utilizado na produção de uma fábrica de argamassa. Frezatti (2015) enfatiza que como uma área inserida entre as Ciências Sociais aplicadas, a Contabilidade Gerencial não tem uma dinâmica própria, se desenvolvendo através de pressões externas do ambiente organizacional e exige alinhamento contínuo de teoria e prática.

## 2.2 O curso de contabilidade e sua estrutura

No Brasil, o curso de Ciências Contábeis é estruturado de forma que os estudantes possam ter uma formação ampla, desenvolvendo capacidades teóricas, práticas e competências de análises voltadas à realidade econômica. Historicamente, a disciplina de “Teoria da Contabilidade” tornou-

se obrigatória com o advento da Resolução nº 03, de 1992, do Conselho Federal de Educação (CFE), visando estimular o pensamento contábil e introduzindo a história da contabilidade e dos conceitos. Segundo Madeira, Mendonça e Abreu (2003), trata-se de uma das mais importantes disciplinas, pois interage com as demais e serve de embasamento teórico para explicar a prática.

De acordo com o parecer CNE/CES nº 269/2004, o curso deve contemplar conteúdos que revelem cenário econômico e financeiro, em conformidade com a formação exigida pela Organização Mundial do Comércio e pelas periculosidades das organizações governamentais. As disciplinas geralmente são organizadas entre a Formação básica, Formação Profissional e a Teórico-Prática, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) (CNE/CES,2004).

*I - Conteúdos de Formação Básica: estudos relacionados com outras áreas do conhecimento, sobretudo Administração, Economia, Direito, Métodos Quantitativos, Matemática e Estatística;*

*II - Conteúdos de Formação Profissional: estudos específicos atinentes às Teorias da Contabilidade, incluindo noções das atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais, governamentais e não - governamentais, de auditorias, perícias, arbitragens e controladoria, com suas aplicações peculiares ao setor público e privado;*

*III - Conteúdos de Formação Teórico-Prática: Estágio Curricular Supervisionado, Atividades Complementares, Estudos Independentes, Conteúdos Optativos, Prática em Laboratório de Informática utilizando softwares atualizados para Contabilidade. (CNE/CES, 2004.)*

Segundo a Resolução CNE/CES nº 1/2024, o curso de Ciências Contábeis deve assegurar ao formando de bacharelado, competências além do domínio técnico, como pensamento científico no desenvolvimento de atividades, atuar com isenção e ceticismo profissional, ter visão sistemática e agir com ética e demais normas de conduta, além de manter-se em continuidade no ensino e na aprendizagem, ao longo da vida profissional. Isso reforça a ideia da necessidade de uma formação que prepare para os desafios complexos do mercado e acompanhar a evolução de suas exigências através de estudos continuados e recentes.

Com base nessa estrutura curricular e das competências definidas para o curso de Ciências Contábeis, nota-se que a formação apresenta uma base sólida para o desenvolvimento profissional, refletindo também um caráter fortemente interdisciplinar, articulando conhecimento de várias áreas. Porém, ao considerar a Contabilidade Gerencial, percebe-se a necessidade de analisar como essa área é abordada, uma vez que ela só tem enfoque no artigo 4º da resolução CNE/CES 2024, e ainda relacionada a sistemas de informação e não necessariamente gerencial.

*Art. 4º O curso de graduação em Ciências Contábeis deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: VII - desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação; (CNE/CES, 2024).*

Tal ênfase da atuação da Contabilidade Gerencial se dá indiretamente na descrição de algumas competências pontuadas pela resolução, que trata de participar do planejamento estratégico e apoiar na gestão no processo decisório da empresa, ponto diretamente relacionado à essa área de atuação. Segue um recorte do quadro disponível na resolução, afim de melhor compreensão dessas competências e melhor direcionamento sobre suas exigências e diretrizes:

**Quadro 2 – Competências e habilidades técnicas 1**

Participar da formulação do planejamento estratégico e apoiar a gestão no processo de tomada de decisão.

a) aplicar técnicas de gestão de custos, avaliação de desempenho e orçamentos para apoiar a tomada de decisão;

b) utilizar ferramentas de gerenciamento de riscos e oportunidades e analisar cenários que possam impactar o modelo de negócio da entidade;

c) analisar estratégias de financiamento e suas implicações;

d) analisar a posição financeira atual e futura de uma entidade, usando as técnicas de análise de índices, análise de tendências, análise de fluxo de caixa, entre outras;

e) elaborar orçamento de capital para avaliação de decisões de investimento de capital;

f) aplicar as abordagens de avaliação de empresas, de ativos e de mercado usadas para decisões de investimento;

g) analisar as implicações tributárias e previdenciárias relacionadas com as estratégias de negócio e de tomada

Fonte: Adaptado da Resolução CNE/CES (2024).

Outro ponto que vem ganhando destaque é a incorporação de tecnologias de informação na formação contábil. A resolução supracitada, reforça no Art. 2º, que além de questões técnicas, sociais, ambientais e políticas, o curso deve assegurar as condições do bacharel para compreender

a aplicação da tecnologia da informação e comunicação, enfatizando a importância do uso das tecnologias para a disponibilização de dados essenciais para a gestão adequada da entidade, embora essa implementação seja incipiente em muitas instituições.

Art. 2º O curso de graduação em Ciências Contábeis deve assegurar as condições para que o bacharel compreenda as questões científicas, técnicas, sociais, ambientais e políticas, no contexto da Contabilidade, com a aplicação da tecnologia da informação e comunicação, devendo ter a capacidade de apropriar-se, entre outros, dos seguintes atributos:

XI – fazer uso das tecnologias da informação e comunicação para coleta, armazenamento e análise de dados e disponibilização de informações à tomada de decisão; (CNE/CES, 2024)

Cabendo, assim, avaliar a implementação de *softwares* no processo formativo, aproximando o formando à realidade digital das organizações, pois dessa forma, potencializa a capacidade do profissional de gerar relatórios mais precisos sem a preocupação de ainda tentar entender os meios tecnológicos atuais. A introdução de tecnologias não apenas moderniza o ensino, mas também transforma como o conhecimento pode ser implantado na prática. O uso de ferramentas eletrônicas avançadas, como planilhas de *Dashboard*, que é uma ferramenta visual que sintetiza dados de várias fontes de forma clara e interativa, e Sistemas Integrados de Gestão (ERP), permitem que o estudante tenha comunidade com análises reais de dados que variam diariamente.

Segue quadro de outro recorte das competências e habilidades técnicas que enfatizam essa mudança na forma de ensino, necessária para que as IEs integrem um ensino cada vez mais atual e avançado, por ser um diferencial na atuação do futuro contador, especialmente no campo da Contabilidade Gerencial:

#### Quadro 3 – Competências e habilidades técnicas 2

Compreender como a tecnologia da informação contribui para a análise de dados e para a geração de informação.

a) utilizar tecnologias da informação para apoiar o processo de geração e interpretação da informação contábil;

b) explicar como a tecnologia da informação contribui para a análise de dados e para a tomada de decisão;

c) apropriar-se das tecnologias de captura, armazenamento, mineração e análise de dados;

---

d) desenvolver novas tecnologias, inclusive programação, para geração de informação;

---

e) desenvolver a capacidade de implementar e usar tecnologias contemporâneas como big data, data analytics, data visualisation e inteligência artificial no âmbito dos sistemas de informação contábil.

---

Fonte: Adaptado da Resolução CNE/CES (2024).

Dessa forma, embora não especifique o nome de todas as disciplinas que devem ser incluídas nas grades curriculares, há algumas diretrizes a serem seguidas. Observa-se que o curso de ciências contábeis busca alinhar o pensamento científico, o desenvolvimento da concepção multidisciplinar em sua prática, o ensino básico e específico da área, assim como o aprimoramento de conhecimento e a atuação ética, e o estudo continuado, levando em conta a formação técnica das demandas tecnológicas e gerenciais do mercado. Nesse contexto, é fundamental compreender como a Contabilidade Gerencial é abordada nas grades curriculares dos cursos de Ciências Contábeis, dada o desenvolvimento de suas competências.

### **2.3 O Ensino da Contabilidade Gerencial no Brasil**

Como mencionado no tópico 2.1 deste trabalho, as práticas contábeis no Brasil, partiram da influência europeia para a adoção de estudos da escola americana, sendo influenciada por duas correntes distintas, levando a uma dificuldade de ensino da Contabilidade Gerencial conforme normas internacionais e as particularidades do sistema brasileiro, industrial e fiscal. Nesse tópico, veremos como a Contabilidade Gerencial é trabalhada no curso de Ciências Contábeis, uma vez que se integra com diversas disciplinas na graduação.

#### **2.3.1 Integração das disciplinas**

Nos cursos de Ciências Contábeis, a Contabilidade Gerencial não atua isoladamente, pois está integrada a disciplinas, como Custos, Orçamento, Auditoria e Controladoria, matérias essenciais para a formação de uma base sólida de conhecimentos que permite compreender as várias etapas do funcionamento das empresas e possibilita a elaboração de relatórios para a tomada

de decisões fundamentadas. Sendo assim, trata-se de uma área mais dinâmica e alinhada, atuando como suporte direto à gestão.

No âmbito acadêmico, a disciplina busca desenvolver a visão analítica e crítica dos estudantes, aprimorando a comunicação entre informações financeiras e não financeiras, abrangendo tanto a compreensão técnica quanto as habilidades de interpretação e comunicação de dados. Para esse objetivo, é desenvolvida atividades de identificação, mensuração, coleta e análise de dados, transformando números e resultados quantitativos em propostas de intervenção e embasamento para ações como investimentos ou gargalos operacionais.

Essa integração entre as disciplinas é evidente por exemplo, no relacionamento com a Contabilidade de Custos, pois, através dela, é possível compreender o processo de apuração e análise de custos, por meio de métodos como o custeio por absorção, que aloca todos os custos de fabricação (fixos e variáveis) aos produtos; variável, que considera apenas os custos variáveis de produção; e o baseado em atividades (ABC), metodologia responsável por alocar os custos indiretos baseado nas atividades que os consomem. Autores como Kaplan e Cooper (1998) afirmam que esse método trouxe uma nova perspectiva para a contabilidade gerencial, uma vez que permite identificar direcionadores de custo e decisões sobre precificação e eficiência da produção, útil em PMEs industriais.

Assim como a Contabilidade de Custos, a gerencial está ligada também à Contabilidade Orçamentária, que por sua vez transforma o planejamento estratégico em metas quantitativas, compreendendo o processo orçamentário e de controle, utilizando indicadores de desempenho coorporativo, permitindo uma análise da eficiência das operações e projeções futuras de acordo com o mercado. Souza, Russo e Guerreiro (2020), afirmam que o orçamento empresarial é uma das principais ferramentas de gestão, permitindo realizar correções e facilitam na solução de problemas (dimensão reparo), como melhorar a transparência interna.

A Controladoria, por sua vez, atua na gestão das informações produzidas pela contabilidade gerencial, garantindo que sejam utilizadas de forma eficaz nos objetivos da empresa, otimizando os processos financeiros e operacionais, além de garantir conformidade com normas contábeis e políticas internas. Em atuação com a gerencial, a controladoria cria um sistema de gestão baseados nas informações específicas da contabilidade gerencial. Segundo Padoveze (2012), a Controladoria é o braço estratégico da contabilidade gerencial, pois coordena o processo de planejamento e execução, avaliando os desvios das metas estabelecidas.

Abrangendo também a Auditoria, a área busca assegurar que as informações entregues aos gestores sejam verídicas e livres de distorções, garantindo credibilidade no processo de decisão, identificando erros ou fraudes, lidando dessa forma com os dados fornecidos pela contabilidade gerencial. De acordo com Crepaldi (2013), a auditoria moderna vai além de detectar erros, pois ela atua também de forma preventiva, assegurando menos riscos nos controles internos.

Um estudo realizado por Miranda, Riccio e Miranda (2013), das grades curriculares eementas de 83 IEs, públicas e privadas, do curso de graduação de Ciências Contábeis em todo o Brasil, identificou que os conteúdos ligados à Contabilidade Gerencial representa, em média, 12,5% da carga total do cursos, variando de 8 a 28 créditos – entende-se por crédito a combinação de horas de aula teóricas e extracurricular, medindo o peso das disciplinas na formação - representando de 5% a 17,5% do conteúdo total médio ministrado no curso. Segue tabela com o resumo do estudo das disciplinas integradas à contabilidade gerencial realizada no referido trabalho:

**Tabela 1 – Estudo brasileiro sobre grades curriculares de 83 IEs**

Disciplina	Presença em IEs	Crédito	Ocupação média em %	Distribuição por semestre
Contabilidade Gerencial	59	4,6	71%	5º a 10º
Custos	83	8,2	100%	2º a 8º
Orçamento Empresarial	60	2,4	72,3%	4º a 7º
Controladoria	69	2,7	83,1%	4º a 10º
Sistemas de Informações	47	2,6	56,6%	3º a 8º

Fonte: Adaptado de Miranda, Riccio e Miranda (2013).

Drury (2018), argumenta que o conteúdo da Contabilidade Gerencial deve ir além dos cálculos e demonstrativos financeiros, abordando áreas comportamentais e decisórias. Esse tipo de

ensino, visa transformar números em análise de etapas e gargalos entre os setores e na efetivação da meta da empresa, avaliando a relação entre os diversos fatores responsáveis por manter o operacional ativo.

Dessa forma, o ensino da Contabilidade Gerencial em conjunto com essas áreas de atuação, se trabalhadas corretamente nas grades curriculares com mais horas práticas, pode permitir ao profissional a compreensão do ciclo informacional contábil e a importância para o desempenho empresarial, além de proporcionar uma formação mais completa e alinhada com as exigências das fábricas e do mercado. Porém, a real efetividade dessa formação depende de como os conceitos são aplicados na área empresarial, especialmente no setor industrial, que exige uma dinâmica produtiva e decisões rápidas, que pode se iniciar desde a produção de um produto, até afetar o ambiente comercial da empresa. Essa dinâmica destaca a necessidade de uma análise de como a Contabilidade Gerencial se apresenta na prática fabril.

## **2.4 A prática da Contabilidade Gerencial no contexto fabril**

A deficiência entre a teoria e a prática dificulta a adaptação dos profissionais às necessidades das empresas, afetando a eficiência e a eficácia das operações, pois, se a formação acadêmica se concentra apenas em conceitos teóricos, o profissional não consegue fornecer os dados úteis e respaldados em evidências concretas para essas decisões. Além disso, o mercado industrial exige profissionais com habilidades críticas e com capacidade de resolução de problemas variáveis, que vão desde a elaboração de planos financeiros até o gerenciamento de outros setores administrativos, como departamento pessoal.

### **2.4.1 A evolução na indústria**

No ambiente industrial, a Contabilidade Gerencial surgiu como resposta à necessidade de controle de manufaturas, ainda na revolução industrial, evoluindo de um simples sistema de registro de custos para uma abordagem estratégica, onde os dados precisavam ser tempestivos, de forma mais acentuada, uma vez que variações mínimas nos custos de produção, estoques e eficiência operacional de máquinas e equipes, poderiam impactar de forma significativa os resultados da empresa.

Kaplan e Johnson (1987) observaram que, à medida que o tempo avançava, as empresas se tornavam mais complexas e os métodos contábeis tradicionais perdiam relevância, pois não acompanhavam adequadamente as necessidades de controle. Nesse avanço, surgiram modelos gerenciais, como o *balanced scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão estratégica que utiliza quatro perspectivas: Financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1992).

Essas perspectivas medem respectivamente, os resultados econômicos e as margens de contribuição; a satisfação do cliente com o produto/serviço; a eficiência operacional e a melhoria no ciclo funcional; e a capacidade de inovar e continuar melhorando. Para Kaplan e Norton (1996), essas perspectivas criam uma cadeia, onde o aprendizado impulsiona o aprimoramento de processos, que por consequência satisfaz o cliente e por fim, melhora o desempenho financeiro da empresa.

#### **2.4.2 Métodos aplicáveis na prática fabril**

Entre os métodos aplicáveis na prática fabril, está o Custo Baseado em Atividades (ABC), que permite identificar com maior precisão os custos dos produtos e dos processos de produção. Kaplan e Cooper (1998) explicam que esse instrumento surgiu diante da limitação de métodos tradicionais de custo, possibilitando a identificação dos *cost drivers* (direcionadores de custos) e o rastreamento e rateio das despesas indiretas de acordo com as atividades que as consomem. No contexto fabril, como por exemplo uma de tintas e argamassas, essa análise pode alocar energia, manutenção e mão de obra por lote, o que reduz desperdícios e otimiza o processo produtivo para a precificação.

Para complementar esse método, tem-se o custo variável, que separa custos fixos e variáveis, focando na margem de contribuição, sendo bastante útil com precificação, pois cobre os dois tipos de custos. Sendo assim, por consequência se trabalha o Ponto de Equilíbrio, que permite identificar o volume de vendas necessário para gerar lucro e cobrir os custos do período. Martins (2018), afirma que essa técnica indica a relação entre custos, volume e lucro (CVL), auxiliando a empresa na precificação e definição de margens de lucro operacional. Seguindo o exemplo de fábrica do parágrafo anterior, o contador utiliza a PEC para definir a margem mínima por saco produzido, projetando cenários e apoiar a formulação de estratégias produtivas mais lucrativas.

Os Indicadores de Desempenho são outro modelo componente da Contabilidade Gerencial, pois traduzem resultados financeiros em respostas quantitativas capazes de fornecer subsídios para orientar na elaboração nas decisões organizacionais. Conforme Anthony e Govindarajan (2002), entre os indicadores mais utilizados nesse modelo, estão o Retorno sobre o investimento (ROI), que mede o retorno de capital investido, permitindo avaliar o desempenho de projetos específicos; o Valor Econômico Agregado (EVA), que mede o valor da empresa para os acionistas, subtraindo o capital investido (próprio e de terceiros) do lucro operacional após os impostos; a Margem de Contribuição, que evidencia o quanto cada produto ou serviço tem de margem para cobrir custos fixos e formar lucro; e o VPL (Valor Presente Líquido), que calcula o valor atual de uma série de fluxo de caixas futuros, descontando a taxa de retorno.

Esses instrumentos permitem acompanhar o desempenho dos centros de custos e o monitoramento da rentabilidade das operações, possibilitando uma visão holística do negócio. Ferramentas como essas auxiliam no processo de avaliar se o projeto deve gerar retorno, o risco operacional de novos empreendimentos, definir vendas e metas e justifica os orçamentos da empresa.

#### **2.4.3 Tecnologia e Contabilidade Gerencial prática**

Ademais, a mensuração de resultados por meio desses indicadores, depende cada vez mais da integração entre o contador e as novas tecnologias de informação, pois a transformação digital nas fábricas ampliou o horizonte do controle e análise de dados em tempo real, e a utilização de softwares de gestão permitiu a consolidação de indicadores de desempenho de forma automatizada.

Portanto, o avanço da tecnologia trouxe a digitalização dos processos industriais, transformando profundamente a maneira como os dados são coletados e analisados. Granlund e Malmi (2002), destacam que a implantação de sistemas integrados de gestão (ERP), modificaram a maneira que os dados são processados de modo simultâneo e acessível aos gestores, reduzindo erros e aprimorando o fluxo de informações. Em uma fábrica, o ERP integra produção, estoque e financeiro, permitindo rastrear custo por lotes e a movimentação de saída de determinado produto.

Esse cenário é enfatizado por Davenport (2013), que afirmou que esses sistemas permitem a análise de grandes volumes de dados em tempo real, possibilitando previsões mais precisa e informadas sobre o futuro da empresa. Nesse contexto, o contador deve acompanhar a implementação dessas ferramentas integradas, estudar seus benefícios na interpretação de dados,

para projetar cenários e contribuir de forma ativa no desempenho das fábricas, além de compreender como os dados se correlacionam em diferentes setores.

O uso de softwares de integração de dados, ampliou as possibilidades de monitoramento e controle de dados operacionais e financeiros. Com essa gama de dados sendo processados de forma rápida, o contador fica liberado para agir em atividades mais estratégicas, resultando em menos erros e mais produtividade. Ferramentas como o Power BI e o Tableau, que transformam dados brutos em gráficos e painéis interativas, se incorporados aos sistemas ERP, permitem transformar grandes volumes de informação em relatórios dinâmicos e detalhados, facilitando a análise de desempenho e o acompanhamento de metas em tempo real, sem muito estresse e margem mínima de erros de dados.

No ambiente fabril, o contador gerencial vai além do registro de informações contábeis, ele assume um papel de analista e de consultor, possuindo a responsabilidade de interpretar os indicadores contábeis e transformar em subsídios estratégicos. Isso se dá, principalmente pelo cenário competitivo e de alta variabilidade operacional, como o industrial. Tal função exige compreensão ampla dos processos de produção, estrutura de custos e das implicações financeiras de cada decisão.

## 2.5 Relevância prática vs Rigor acadêmico

A Contabilidade gerencial, mesmo que tenha papel importante no apoio à tomada de decisões, encara um obstáculo: a brecha entre o conhecimento ensinado na universidade e a aplicação nas organizações. Malmi e Granlund (2009) alegam que uma boa parte das pesquisas acadêmicas focam em publicar para outros pesquisadores, e não para usuários das informações contábeis, como gerentes e trabalhadores, causando uma desconexão na relevância prática das pesquisas, que em tese, poderiam contribuir para solucionar problemas concretos nas empresas.

Percebendo-se que para produzir teoria útil para os contadores, exige-se uma boa estruturação entre disciplinas contributivas, como as ciências sociais, que são as usadas pelos estudantes, e os instrumentos de gestão. Anderson *et al* (2001) apresentaram uma classificação das ciências sociais aplicadas, que foram baseadas em duas dimensões: rigor teórico e metodológico e relevância prática. Onde, segundo a classificação, existem quatro tipos de ciência: (i) Ciência popularista: baixo rigor e alta relevância prática; (ii) Ciência pragmática: alto rigor e alta relevância

prática; (iii) Ciência pueril: baixo rigor e baixa relevância prática; (iv) Ciência pedante: alto rigor e baixa relevância prática.

Sob essa perspectiva, nota-se que pesquisas acadêmicas na Contabilidade Gerencial se situam em áreas de alto rigor teórico e baixa relevância prática, sendo caracterizada como uma ciência pedante, ou seja, com foco excessivo em detalhes e exibicionista de conhecimento, mesmo que tenha nascido de uma alta demanda prática, proporcionando um perfil pragmático nos momentos iniciais, pois foi impulsionada por fatores externos. Assim, discutir a relevância prática versus rigor acadêmico é essencial para compreender os desafios na formação de profissionais capazes de atuar de forma eficiente nas fábricas.

Com isso, existe uma dificuldade de apresentar recomendações práticas para a contribuição de uma ciência pragmática, que seria o ideal, pois combina a aplicabilidade da literatura prescritiva com a evidência empírica da literatura acadêmica (Jansen, 2018). De acordo com esse mesmo autor, a literatura da contabilidade se fragmenta em dois grupos: (i) Prescritivo: apresenta ferramentas, modelos e técnicas que sejam efetivos para a prática, como custeio baseado em atividades (ABC); (ii) Acadêmico: busca explicar como funcionam essas ferramentas dentro das organizações, e se são de fato efetivas.

A falta de alinhamento entre essas abordagens causa um impacto nas pesquisas prática contábil, contribuindo para uma distorção da realidade empresarial. Lukka e Granlund (2022) afirmam que a literatura prescritiva se concentra em persuadir a adoção de novos métodos de sistema de gestão, sem o estudo da aplicação em contextos diferentes. Sendo assim, as teorias normativas que não possuem embasamento empírico, cria um conhecimento pouco estudado nas universidades, que não traduzem de forma plena as melhorias de gestão.

Encontrar o equilíbrio entre o rigor metodológico das pesquisas científicas e a aplicabilidade no ambiente fabril, implica em unir os programas acadêmicos da realidade prática, utilizando de meios como estudos de caso, pesquisas empíricas e simulações gerenciais que transmitam os desafios reais. Conforme Malmi e Granlund (2009) a ausência de uma teoria unificada da contabilidade gerencial, acarreta uma pesquisa acadêmica centrada em discussões metodológicas e teóricas, sem oferecer recomendações práticas para os profissionais.

Tal colocação é enfatizada por Frezatti *et al.* (2015), que afirmaram que a pesquisa brasileira em Contabilidade Gerencial possui limitações ao gerar impacto real nas organizações, embora exista pesquisas e estudos de pós-graduação, elas predominam quantitativas e réplicas de estudos

internacionais, restringindo o desenvolvimento das teorias e práticas adaptadas à realidade brasileira, precisando buscar soluções aplicáveis às empresas nacionais.

Diante disso, nota-se que para uma ciência realmente pragmática, que não envolva apenas demandas externas e desenvolvimento através de pressão e aplicação de práticas nem sempre desenvolvidas, exige uma integração entre pesquisadores e profissionais, pois há a capacidade da teoria de influenciar o entendimento de situações decisórias e legítimas, baseadas em conhecimento científico.

### **3 METODOLOGIA**

A fim de responder à questão problema e atender aos objetivos propostos na introdução deste estudo, a metodologia visou descrever e entender os procedimentos adotados à contabilidade gerencial sob a ótica teórica institucional e prática organizacional, considerando a abordagem no curso de ensino superior e a aplicação em uma fábrica. Para alcançar os objetivos proposto inicialmente, foi adotado uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, a fim de se obter uma compreensão mais profunda sobre o tema.

#### **3.1 Abordagem e natureza da pesquisa**

A pesquisa qualitativa foi utilizada para compreender a opinião e a concepção dos participantes sobre o ensino teórico e a prática da aplicação da contabilidade gerencial, permitindo identificar significados a partir de respostas discursivas, enquanto a quantitativa auxiliou na interpretação dos dados encontrados nas revisões das grades e documentos analisados, possibilitando uma leitura comparativa. Segundo Gil (2008), a abordagem mista permite uma visão clara e profunda dos pontos estudados, pois integra análise subjetiva com dados objetivos, enriquecendo a interpretação do que se propõe.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois buscou gerar conhecimento voltado à solução de problemas reais, que nesse caso, é a lacuna entre a teoria e a prática da Contabilidade Gerencial. Os objetivos se classificaram como descriptivas e exploratórias, uma vez que analisou as grades do curso e as disciplinas de Contabilidade Gerencial e as áreas integradas, da Universidade Estadual do Piauí (UFPI) e da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), e explorou como esses conhecimentos são aplicados no cotidiano de uma fábrica, servindo campo de pesquisa uma indústria de argamassa e tintas, localizada no estado do Piauí, permitindo entender a realidade industrial dos desafios que dificultem essa conversa entre os dois âmbitos.

#### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Como procedimento metodológico, foi conduzido três etapas complementares para os resultados dessa pesquisa:

Revisão bibliográfica: foi realizado uma revisão em obras nacionais sobre Contabilidade Gerencial, que possuem conteúdos como custos, controladoria, auditoria e orçamento, a fim de

compreender como a literatura abrange a Contabilidade Gerencial e essas disciplinas e quais as contribuições delas;

Análise documental: realizou-se uma análise das grades curriculares, ementas e cargas horárias dos cursos de Ciências Contábeis da UESPI e UFPI, buscando identificar como a Contabilidade Gerencial é abordada na formação dessas universidades, permitindo compreender o espaço que dão à disciplina e aos conteúdos tratados que se relacionam com a gerencial;

Pesquisa de campo: Essa etapa foi desenvolvida em uma fábrica de argamassas e tintas, onde o autor da pesquisa atua profissionalmente e em turmas no último período do curso. Aqui, foram aplicados questionários a profissionais da área contábil industrial que lidam com informações gerenciais. O objetivo foi analisar como os conceitos de Contabilidade Gerencial são aplicados na rotina industrial, principalmente em etapas como planejamento, custos, precificação e indicadores de desempenho, e se os estudantes se encontram preparados através da teoria ensinada em sala. Os questionários tiveram perguntas abertas, permitindo maior diálogo e troca de opinião, e perguntas fechadas para uma análise quantitativa.

### **3.3 Universo e amostragem**

O universo da pesquisa se concentrou nos cursos de Ciências Contábeis da UESPI e da UFPI, assim como nos profissionais e gestores de uma fábrica de argamassas e tintas. Caracterizou-se, por uma amostra intencional, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2017), é adequada para quando o pesquisador seleciona participantes que possuam relevância para o estudo da pesquisa, garantindo maior profundidade nas análises.

A amostra foi composta por: acadêmicos do último período de Ciências Contábeis das duas universidades e profissionais atuantes na área contábil industrial, que lidam com as informações e métodos gerenciais, na administração e produção. A ideia era permitir confrontar as diferentes perspectivas sobre a Contabilidade Gerencial, desde o estudo até o profissional contábil, identificando lacunas, convergências e oportunidades de aprimoramento.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos da aplicação da metodologia descrita no tópico 3, que teve como foco analisar a lacuna entre a teoria e a aplicação prática nas atividades em fábricas. O presente capítulo irá detalhar em três etapas os resultados obtidos, afim de chegar em uma conclusão sólida. Primeiramente, será apresentado uma revisão bibliográfica, que mapeou a forma como os temas gerenciais são tratados na literatura nacional, com ênfase em custos, controladoria, orçamento e auditoria, matérias integradas e que servem como base para a execução da função de gerenciamento nas fábricas.

Segundamente, detalham-se os resultados da análise documental da grade curricular do curso de Ciências Contábeis da UESPI e da UFPI, universidades do mesmo estado onde se encontra os profissionais e alunos que respondem a terceira fase da pesquisa. E terceiramente, por fim, são expostos os dados da pesquisa de campo, realizada através de questionários aplicados a alunos do último período do curso e profissionais atuantes em uma fábrica de tintas e argamassas atuante no Piauí.

### 4.1 Resultados da revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica representa o ponto de partida para a compreensão da literatura em relação à contabilidade gerencial, servindo como base e parâmetro para a comparação com os demais resultados a serem apresentados. Nessa etapa, foram analisados livros nacionais que foram e/ou são usados em outros estudos e nos cursos de Ciências Contábeis, objetivando a orientação prática dos conteúdos relacionados a Custos, Orçamento, Controladoria e Auditoria, para com a prática da contabilidade gerencial.

Esse tópico permite contextualizar o ensino da teoria e identificar se há avanços ou estagnação se comparado com a realidade industrial, preparando o terreno para as outras duas análises. A análise foi feita com base em PDFs de acesso aberto ou domínio público, disponíveis em fontes confiáveis como repositórios acadêmicos e bibliotecas digitais.

#### 4.1.1 Contabilidade Geral e Gerencial

O livro “Contabilidade Geral e Gerencial: Conceitos Introdutórios para Cursos Superiores de Tecnologia” de Olivo e Boschilia (2012), tem como objetivo a introdução à contabilidade geral,

apresentando conceitos de ativo e passivo, pessoa física e jurídica, usuários das informações contábeis, plano de contas, demonstrações e até mesmo uma explicação sobre o símbolo do caduceu, representando o curso de Ciências Contábeis. Sendo essas, fatos importante para a compreensão inicial do curso e primeiro contato.

Porém, apesar do título conter o termo “contabilidade gerencial” no título (p.1) e na capa, o livro não dedica nenhuma página direta ao tema, e conforme uma análise da ficha catalográfica (p. 2), apenas três tópicos são listados: contabilidades, estoques e tipos de sociedades. Considera-se, uma ausência significativa, pois o livro, publicado pelo IF-SC, com 102 páginas, é destinado a cursos superiores de tecnologia, e deveria conter informações para a formação introdutória prática.

Os autores falam sobre controle de estoques (p. 50), área mais ligada à Contabilidade Comercial, mas que interferem na gerencial, mas não correlaciona com a contabilidade gerencial, servindo apenas como registro. O mesmo acontece com os métodos de custeio (p. 41), que são citados o custeio variável ou direto; custeio por absorção ou integral e o custeio ABC, anteriormente citado nessa pesquisa, que não são classificados como ferramentas gerenciais, sendo abordados de forma introdutória e superficial, sem mostrar como é feito essa alocação.

Essa omissão conceitual demonstra a banalização do termo “gerencial” na literatura didática, pois são conteúdos úteis para a gestão, e são apresentados como apenas técnica contábil, sem ligação com planejamento ou decisão estratégica. A presença de métodos sem um enquadramento gerencial reforça a lacuna entre a teoria e prática, pois não trabalha finalidades específicas ou indicadores para o resultado final, que devem ser insinuadas inicialmente para melhor compreensão futura.

#### **4.1.2 As disciplinas integradas à Contabilidade Gerencial**

Foi realizado uma análise em 3 livros didáticos nacionais, aplicáveis em sala de aula, que possuem como temática a Contabilidade Gerencial, tem a intenção de trabalhar a introdução à disciplina, e o modo como a contabilidade pode ser utilizada também como instrumento de gestão, para avaliar a integração com áreas como a Auditoria, Controladoria, Orçamento e Custos, identificando a profundidade teórica entre elas, sendo os livros estudados: (i) Contabilidade Gerencial”, Borgert, 2014; (ii) “Contabilidade Gerencial”, Tostes; Vieira, 2018; (iii) “Contabilidade Gerencial”, Brizolla, 2008.

Logo na unidade 1 do primeiro livro citado, somos introduzidos à “Introdução à Teoria Geral de Custos” (p. 11), que inicia a unidade 1 (p. 13) com uma explicação sobre o desdobramento da Contabilidade Geral em gerencial e como a principal preocupação é a tomada de decisões, citando ainda o desenvolvimento tecnológico na produção e gestão, e como esse papel informativo é importante para gestores.

*Normalmente, em grandes empresas, a contabilidade está estruturada por meio de uma área denominada Controladoria, cujas funções são, além das convencionais da contabilidade – registro e apuração do resultado –, o controle e a emissão de relatórios para a tomada de decisão em tempo real, mesmo antes do respectivo lançamento formal na Contabilidade Financeira. (Borgert, p. 13, 2014).*

O trecho retrata o primeiro e único momento em que a Controladoria é citada e correlacionada com a gerencial, através de relatórios para tomada de decisão antes mesmo de lançamentos financeiros, enfatizando que o gerenciamento vai além de cálculos e números.

*Podemos dizer que a Contabilidade Gerencial engloba, entre tantas funções, a análise de balanços, a mensuração e análise dos custos, o planejamento, a auditoria e o controle das operações, e o processo de tomada de decisões. Configura-se, portanto, num sistema de apoio à decisão, voltado para a função administrativa de controle. (Borgert, p. 14, 2014).*

Esse é o trecho em que a auditoria é citada, logo como uma área englobada na gerencial, mas não possui maiores menções ou estudos, o que banaliza a integração entre as disciplinas, uma vez que ela já é dita como um sistema de apoio administrativo de controle e planejamento. Enquanto o Orçamento, quanto disciplina, não possui referência ou menção válida.

Logo em seguida, o livro enfatiza que “o principal enfoque nesta disciplina será dado à área de custos – conceitos e metodologias até a Unidade 6 e análise de custos para a tomada de decisão nas Unidades 7 e 8 [...]” (p. 14) e parte para o tópico “Contabilidade Financeira e Gestão de Custos” (p. 16), trabalhando a partir daí, a relação com a Contabilidade de Custos, possuindo capítulos inteiros para essa inclusão entre as áreas.

Na obra de Tostes e Vieira (2018), a lacuna se repete, pois logo além da apresentação do curso, princípios contábeis e natureza da contabilidade gerencial (p. 7; 13 e 27), o livro já dedica aulas sobre apuração de custo (p. 43) e introduz a contabilidade de custos em relação à gerencial, sendo trabalhada ao decorrer do livro em aulas separadas e explicativas. A menção significativa à Auditoria se dá no trecho “Por esse rápido histórico, você viu que o campo de conhecimento contábil é composto de várias especialidades, sendo as mais conhecidas a Financeira, a Gerencial e a

Auditoria.” (p. 30), mostrando um breve trabalho paralelo com a gerencial, mas destacando a relação direta entre ambas.

Porém, logo na aula 20, os autores trabalham o “Orçamento de Investimento” (p. 283), explicando assuntos como “Fundamento da Teoria de Valor Presente” (p. 284), com fórmulas do VPL (VPL = Valor Presente do retorno esperado – o valor do investimento); “Outros métodos de projeção de investimentos” (p. 287) e “Avaliação de risco de projetos de investimento” (p. 291), o que reforça a importância do orçamento no trabalho gerencial e aprimora o conhecimento sobre retorno financeiro e investimentos da empresa, garantindo decisões mais vantajosas a curto e longo prazo. Enquanto isso, a Controladoria não é citado de forma significativa alguma.

Já na obra de Brizolla (2008), tanto a Auditoria, quanto a Controladoria e Orçamento não possuem quaisquer capítulos ou menções importantes, servindo apenas como palavras para o entendimento do assunto. A Contabilidade de Custos, por outro lado, é citada logo na Unidade 1, como uma subdivisão de sistema de informações gerenciais, conforme trecho:

*Contabilidade de Custos: os custos industriais são detalhados, departamentalizados e computados, permitindo saber o custo unitário de cada produto, custo total da fábrica, preço de venda, ponto de equilíbrio. A emissão de relatórios é feita por produto, por setor, por filiais e por unidades de negócios. (Brizolla, p. 14, 2008).*

Sendo a única menção importante durante o livro, para posteriormente ser citada durante o escopo do texto apenas como complemento de assunto e palavras para entendimento teórico.

Os três livros reduzem a Contabilidade Gerencial à Contabilidade de Custos, tendo de 75% a 90% do conteúdo focado a custeio (ABC, absorção, variável, ponto de equilíbrio). Enquanto Auditoria, Controladoria e Orçamento são ausentes, sendo tratados como conceitos isolados e sem integração prática com a gerencial. Essa fragmentação trata a gerencial como uma pequena extensão técnica dos custos, ignorando toda a função sistemática de apoio à decisão.

Os livros de contabilidade ao não integrar outras disciplinas, limitam os custos como único pilar da gerencial, pois não compreendem alinhamento estratégico, validação de dados e planejamento dinâmico. Para compreender isso, é necessário recorrer a obras específicas e associá-las à gerencial por conta própria. Essa lacuna teórica compromete a formação prática, principalmente em indústrias, onde o risco, a simulação orçamentária e a competição são mais agressivas e variáveis. Segue tabela resumida dos livros estudados:

**Quadro 4 – Revisão bibliográfica de livros nacionais sobre Contabilidade Gerencial**

Disciplina Integrada	Borget (2014)	Tostes; Vieira (2018)	Brizolla (2008)	Integração Sistêmica
Auditoria	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Custos	Presente	Presente	Presente	Presente
Orçamento Empresarial	Ausente	Presente	Ausente	Parcial
Controladoria	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente

Fonte: Elabora pelo autor (2025).

#### **4.1.3 Contabilidade de Custos e Gerencial**

Como visto no subtópico anterior, os custos são constantemente alinhados ao estudo da Contabilidade Gerencial. O livro “Contabilidade de Custos e Industrial”, publicado pela Editora e Distribuidora Educacional S.A em 2018, pelos autores Catânia e Pereira, apresenta uma abordagem prática e bem aprofundada da contabilidade de custos aplicada ao contexto fabril, destacando a sua relevância para a gestão empresarial. A obra, ainda em sua introdução à unidade (p. 09), apresenta a Contabilidade de Custos e Industrial como uma base para auxiliar a Contabilidade Gerencial, preparando o leitor para a integração entre as duas áreas, enfatizando posteriormente a discussão sobre a necessidade da Contabilidade Gerencial para o fornecimento de informações confiáveis, úteis para a tomada de decisão empresarial (p. 13).

A integração com a contabilidade gerencial é explícita e ocorre através do uso dos dados do custeio como insumo para o planejamento e controle. Essa ligação é enfatizada no trecho “Todo e qualquer método de custeio deve ser considerado como instrumento gerencial” (p.55), e também, por exemplo, pelo ponto de equilíbrio contábil, classificado o mais utilizado no meio gerencial (p.108), que se dá pela seguinte fórmula: “PEC = CDF / MC”, onde CDF significa Custos e Despesas Fixas e MC significa Margem de Contribuição Unitária.

Esse método possui informações geradas pelo operacional da empresa, podendo apurar a quantidade produzida para que a empresa atinja seu ponto de equilíbrio, sem gerar lucro ou prejuízo no período.

A obra dedica uma seção inteira (p. 146 a 152), para expandir o escopo da Contabilidade de Custos, considerando aspectos de estratégia, chamando de Gestão Estratégica de Custos (GEC). De acordo com o livro, “a GEC representa um processo de tomada de decisão deliberada, voltada para o alinhamento da estrutura de custos da empresa com sua estratégia, para a otimização do desempenho estratégico organizacional.” (Catânia; Pereira, 2018, p. 146). O que reforça essa integração com um modelo de gestão que foca na análise e gestão dos custos de posicionamento estratégico e auxilia na competitividade e otimização nos resultados.

Para Miranda, Riccio e Miranda (2013, p. 39), “Uma análise geral demonstra que as obras não tratam exclusivamente da contabilidade de custos em si, mas também de ações gerenciais que são tomadas a partir das informações de custos, como a área de formação de preço de vendas e avaliação de desempenho”, e dizem que o método mais usado em temas ligado à gestão é o método ABC.

Em uma análise em outra obra, intitulada “Introdução à Contabilidade Gerencial” de Marion e Ribeiro (2011), os autores apresentam a contabilidade gerencial, objetivos e funções, mas nota-se que ao inserir a disciplina para os estudantes, a literatura dedica capítulos inteiros apenas a contabilidade de custos, aplicando métodos e sistemas de custeios. A obra citada, de 10 (dez) capítulos apresentados, especifica 5 (cinco) para o tratamento de custos juntamente com a gerencial (p. 10 a 13), sendo dedicado apenas um para o Orçamento Empresarial (Capítulo 9), não sendo citada de forma didática alguma a Controladoria ou Auditoria.

Tal achado demonstra que a Contabilidade Gerencial e Custos são trabalhadas em conjunto, pois são áreas ligadas, onde uma fornece ferramentas e dados para a análise e aplicação de resultados da outra, servindo como um efeito dominó de informações úteis. Dessa forma, quando se estuda mais profundamente os custos, percebe-se que ela serve como pilar para a gerencial, e necessita de maior ênfase ao se tentar ser aplicada no planejamento da empresa.

#### **4.2 Resultados da revisão das grades curriculares (UESPI e UFPI)**

A presente etapa tem como objetivo analisar como a Contabilidade Gerencial está inserida na formação acadêmica no curso de Ciências Contábeis das universidades públicas do Piauí, a

UESPI e a UFPI, respectivamente estadual e federal, que foram selecionadas por representar uma força regional na formação contábil no estado e por estarem atuando na mesma região da fábrica base de atuação dos profissionais da pesquisa de campo que se prosseguirá. Essa análise procura identificar a existência das disciplinas relacionadas à Contabilidade Gerencial, a carga horária, a distribuição ao longo do curso e o nível de integração com componentes curriculares essenciais para a prática, como Custos, Orçamento, Auditoria e Controladoria.

Assim, esse resultado apresenta as disciplinas com enfoque gerencial nas matrizes curriculares, bem como a comparação entre a estrutura das instituições, apontando pontos de convergência e divergência no preparo dos profissionais contábeis para a prática organizacional.

**Quadro 5 – Revisão da grade curricular do curso de Ciências Contábeis da universidade estadual do Piauí**

Categoria	Disciplina	Carga horária	Semestre
Custos	Contabilidade de Custos I	60h	3º
Custos	Contabilidade de Custos II	60h	4º
Orçamento	Administração Financeira e Orçamentária	60h	7º
Orçamento	Análise de Projeto e Orçamento Empresarial	30h	8º
Auditoria	Auditoria Empresarial	60h	7º
Contabilidade Gerencial	Contabilidade Gerencial	30h	5º
Controladoria	Controladoria	60h	7º

Fonte: Adaptado da matriz curricular – Ciências Contábeis/UESPI (2023).

A análise da matriz curricular da UESPI revela que o curso contempla disciplinas essenciais para a prática gerencial, distribuindo ao longo dos semestres de modo progressiva, totalizando pelo

menos 360 horas, o que compreende aproximadamente 12,28% do curso, próximo da média nacional de 12,5% apresentado por Miranda, Riccio e Miranda (2013).

O ínicio desse desenvolvimento acontece no terceiro período com a disciplina de Contabilidade de Custos I, que se aprofunda no semestre seguinte com a Contabilidade de Custos II, o que reforça a importância do estudo dos custos no ambiente empresarial. Tal foco reforça a revisão bibliográfica do tópico 4.1.2 desse estudo, onde os custos são estabelecidos como base sólida da gerencial.

Apesar disso, a disciplina de Contabilidade Gerencial aparece apenas no 5º período, com uma carga horária de 30 horas, mesma quantidade do Orçamento Empresarial, mas um quantitativo inferior em comparação aos demais, que possuem o dobro da carga horária (60h). Sua ementa diz “Contabilidade gerencial – a informação que cria valor. Análise custo – volume – lucro. Orçamento, planejamento e controle. Avaliação de desempenho. Sistemas de recompensa” (Sigaa UESPI, 2023), o que entra em contradição, pois conteúdos ligados ao planejamento e controle, como Administração Financeira e Orçamentária (7º período) e Análise de Projeto e Orçamento Empresarial (8º período), aparecem apenas nos semestres finais do curso, dificultando a ligação entre as disciplinas que precisam uma da outra.

O curso ainda apresenta as matérias de Prática Contábil Informatizada I e II (4º e 6º período), importantes para o alinhamento contábil e as novas tecnologias, essencial para a utilização em fábricas, porém, em suas ementas, é destacado lançamento contábeis, práticas contábeis e fiscais e demonstrações financeiras, voltadas em seu módulo II para o setor público (Sigaa UESPI, 2023), não possuindo qualquer menção à sistemas ERP, Dashboards, Power BI ou quaisquer ferramentas de gerenciamento de dados.

Um ponto positivo é que as disciplinas do curso são obrigatórias, o que assegura contato contínuo dos alunos com os fundamentos da prática gerencial, evitando que sejam descartadas como optativas. No entanto, apesar da presença dos principais pilares da Contabilidade Gerencial, a carga horária reduzida e o posicionamento “solto” comparado à algumas disciplinas, mostram a necessidade de aprimoramento da formação prática.

A partir da análise da matriz curricular da UESPI, nota-se que a Contabilidade Gerencial e as disciplinas integradas estão presentes na formação do bacharel, embora com pouca carga horária e distância no desenvolvimento contínuo das competências gerenciais ao longo do curso. E para ampliar essa compreensão, é preciso fazer uma análise comparativa, examinando também conteúdo

da estrutura no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Piauí (UFPI), para identificar convergências na formação acadêmica, e se ambas dão a mesma importância à Contabilidade Gerencial e seu avanço no ambiente fabril. Segue tabela referente à distribuição das disciplinas relacionadas à Contabilidade Gerencial na UFPI:

**Quadro 6 – Revisão da grade curricular do curso de Ciências Contábeis da universidade federal do Piauí**

Categoria	Disciplina	Carga horária	Semestre
Custos	Contabilidade de Custos I	60h	4º
Custos	Contabilidade de Custos II	60h	5º
Custos	Análise de Custos	60h	6º
Orçamento	Planejamento e Orçamento Empresarial	60h	7º
Auditoria	Auditoria Contábil	60h	8º
Contabilidade Gerencial	Contabilidade Gerencial	60h	7º
Controladoria	Controladoria	60h	8º

Fonte: Adaptado da matriz curricular – Ciências Contábeis/UFPI (2023).

Nota-se que a matriz curricular da UFPI possui uma estrutura mais robusta em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais, com uma carga horária média de 420 horas, sendo uma parte de aproximadamente 13,86% da carga total do curso, apresentando uma formação mais consistente no quesito horas trabalhadas em comparação com a UESPI, acima da média nacional de 12,5% apresentado por Miranda, Riccio e Miranda (2013).

Destaca-se, logo que a Contabilidade Gerencial, apesar do ensino tardio, possui carga horária de 60 horas, o que garante margem maior de aprofundamento teórico, apresentando-se após

a formação reforçada em custos, presente em três disciplinas obrigatórias: Contabilidade de Custos I e II e Análise de Custos, distribuídas entre os períodos 4º e 6º do curso e totalizam 180 horas.

Um ponto a se destacar, é que as disciplinas de Auditoria, Controladoria e Planejamento e Orçamento Empresarial se encontram nos períodos 7º e 8º, onde o aluno já possui noção de custos aprimorada (base mais forte da gerencial, uma vez que é mais amplamente trabalhada na literatura). Porém, nenhuma das disciplinas possuem ementas disponíveis para análise de conteúdo e finalidade da aplicação da disciplina, não podendo se ter noção de como a teoria será aplicada em sala.

Ao comparar as duas matrizes curriculares analisadas nesse estudo, observa-se que ambas as universidades abrangem disciplinas essenciais para a formação gerencial, como Custos, Auditoria, Controladoria, Orçamento e a própria Contabilidade Gerencial. Porém, destaca-se a UFPI com maior aprofundamento técnico, principalmente na área de custos, com a inserção da “Análise de Custos” e a distribuição do assunto ao longo de três períodos, o que reforça o aprendizado contínuo e incentiva a transformação dos resultados do custeio em relatórios elaborados, utilizáveis pela Contabilidade Gerencial.

A UESPI, apesar de possuir os conteúdos em sua grade, possui carga horária menor para a Contabilidade Gerencial, o que pode gerar limitações na formação do aluno, pois é trabalhada mais rapidamente. Esse cenário reforça diferenças na prioridade dada à contabilidade como suporte à gestão.

Apesar do estudo da matriz curricular ser um indicativo importante para avaliar a valorização na formação acadêmica, ela não garante por si só o aprendizado prático. Para compreender melhor essas lacunas entre o ensino e a prática, se faz necessário analisar a percepção dos profissionais atuantes no setor industrial e dos alunos para com a preparação ao mercado de trabalho fabril. Sendo assim, o próximo tópico apresenta os resultados dos questionários aplicados, que permitem avaliar de forma mais dinâmica, a relação entre a teoria e a prática no contexto fabril.

#### **4.3 Resultados da pesquisa de campo**

A presente pesquisa de campo foi aplicada através de questionários em uma fábrica de tinta e argamassa, ativa no Piauí, pelo acesso direto aos contadores que atuam nessa empresa, e nas universidades estadual e federal do Piauí, contendo respostas de alunos dos dois locais, abrangendo para melhores resultados e opiniões diversas.

### 4.3.1 Questionário para contadores atuantes em fábrica

O primeiro questionário, chamado de “A” foi aplicado para profissionais contábeis atuantes em uma fábrica de argamassas e tintas no Piauí, a fim de entender como foi a formação desses profissionais e qual a realidade eles têm que encarar na prática ao exercer a profissão e utilizar a contabilidade gerencial em sua rotina. Houve um total de 4 respondentes ativos na fábrica no período selecionado, sendo 3 com 1 a 3 anos de experiência e 1 com mais de 15 anos em atividade, o que enriquece a análise ao contrastar formação recente com prática consolidada.

Apesar do tamanho reduzido, a pesquisa é qualitativa e exploratória, e segundo Yin (2015) em estudos de caso, o foco não está no tamanho da amostra ou na generalização estatística, mas na capacidade de aprofundar a compressão de um estudo em seu cenário real. Segue abaixo tabelas com os resultados obtidos e discussões acerca do que se foi identificado:

**Quadro 7 – Questionário A: perfil dos profissionais**

ID	Faixa etária	Sexo	Tempo de atuação	Cargo
P1	18 – 25 anos	Feminino	1 – 3 anos	Contador
P2	18 – 25 anos	Masculino	1 – 3 anos	Analista
P3	26 – 35 anos	Feminino	1 – 3 anos	Analista
P4	46 – 55 anos	Feminino	+15 anos	Contador

Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário A (Google Forms, 2025).

O quadro 7 demonstra predominância de jovens profissionais (75%), na faixa etária de 18 – 25 anos, com menor período de atuação, sendo egressos recentes, entre 2022 – 2024, o que reflete entrada precoce de contadores recém-formados em cargos operacionais (analista) e gerencial (contador). A contadora mais antiga, possui mais de 15 anos de atuação, formada ainda sobre o Parecer CNE/CES nº 269/2004, onde ainda não possuía influência digital no ensino.

**Quadro 8 – Questionário A: formação e preparo profissional**

Pergunta	P1	P2	P3	P4
Teve disciplina de Contabilidade Gerencial?	Sim	Sim	Sim	Sim
Nível de preparo para a atuação gerencial?*	5	4	2	5
Frequência de uso de conceitos gerenciais**	Sempre	Às vezes	Às vezes	Frequentemente
Você conhece/usa o método ABC?	Sim, e uso sempre	Sim, mas não uso	Sim, e uso sempre	Sim, e uso às vezes

Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário A (Google Forms, 2025).

\*Escala: 1 (nada preparado) a 5 (totalmente preparado).

\*\*Escala: nunca a frequentemente.

Todos os respondentes tiveram a disciplina de Contabilidade Gerencial na graduação, o que enfatiza os quadros 5 e 6 desse estudo que a matéria está presente nas grades curriculares de forma obrigatória. Porém P1 e P2 consideraram seu nível de preparo prático de forma excelente, pois enquanto contadores, possuem maior contato com decisões estratégicas. Enquanto P3 considera-se pouco preparado, o que contrasta que mesmo com a matéria vigente no curso, não dá para ter um encorajamento para a realidade da disciplina. O preparo médio é elevado (4,0/5), mas polarizado, pois a presença de um profissional atuante de +15 anos, indica que a experiência prática compensa limitações formativas.

Profissionais com responsabilidade gerencial (P1 e P4), costumam usar sempre ou frequentemente os conceitos gerenciais, enquanto analistas operacionais, por mais que apliquem conceitos de custeio e relatórios, não lidam com decisões de alto nível, e 100% de uso acima de às vezes até frequentemente demonstra que a contabilidade gerencial é essencial na rotina da prática industrial. Isso se reflete no conhecimento e aplicação do método ABC, onde 100% conhecem, mas apenas 75% usam, pois está diretamente ligada com a Contabilidade Gerencial e está presente nas

grades curriculares de bacharelado e aparecem constatamente nas obras sobre Contabilidade Gerencial.

**Quadro 9 – Questionário A: ferramentas e tecnologia**

Pergunta	P1	P2	P3	P4
Ferramentas usadas no dia a dia?	Custeio ABC, PEC, ROI/EVA, Power BI, Dashboards	Power BI	Custeio ABC	Custeio ABC, ROI/EVA
Empresa possui ERP integrado?	Sim	Sim	Sim	Sim
Usa BI/Dashboards nas decisões?	Sim	Sim	Não	Sim
Classificação do PEC no auxilia à precificação?*	5	5	2	4

Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário A (Google Forms, 2025).

\*Escala: 1 (não é necessário) a 5 (muito necessário).

A partir da análise da tabela 10, observa-se que as ferramentas tradicionais dominam, com o Power BI emergente, citado em 50% das respostas, se mostrando uma ferramenta em destaque ao auxílio gerencial, juntamente com ensino sobre Dashboards que são 0% obrigatórios em grades ou integrados em aulas práticas de informática contábil. O custeio ABC continua com destaque, dando enfoque logo pelo PEC no auxílio á precificação com média 4,0/5, mostrando-se vital na indústria, e ao ROI/EVA como métodos que podem ser inseridos junto com os avanços tecnológicos, auxiliando de forma mais específica em relatórios decisivos.

ERP integrado está presente na empresa, e 75% dos respondentes usam tecnologias como o Power BI e Dashboards nas análises para decisão da empresa, apesar do aprendizado estar fora da graduação, o que dificulta o primeiro contato com esses novos acessórios de trabalho, se tornando autodidata.

A fim de finalizar e entender melhor a opinião dos entrevistados, segue abaixo respostas abertas ao que foi proposto:

**Quadro 10 – Questionário A: perguntas abertas**

Conteúdos que na sua opinião são úteis no trabalho gerencial?

P1 Custo, gestão e controle

P2 Gestão, Planejamento estratégico e Gestão financeira

P3 Rateio de custos, análise dos custos e Orçamento

P4 Curva ABC, PEC e ROI

Qual sua maior dificuldade ao executar atividades gerenciais comparado à formação?

P1 Integração sistématica

P2 Interpretação estratégica dos dados

P3 A grande diferença do que é ensinado com a prática

P4 Falta de formação em alguns colaboradores

Cite uma sugestão que ajude o ensino a se aproximar da prática da contabilidade gerencial em fábricas.

P1 Visitas em fábricas para ver o processo de produção

P2 A utilização de estudos de caso e simulações que repliquem a realidade na fábrica como as decisões sobre custos

P3 Estudos de casos, buscando não só demonstrar como se faz, mas o porquê, e toda a complexidade que envolve os processos da contabilidade gerencial

P4 Sem sugestão

Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário A (Google Forms, 2025).

O quadro 10 sintetiza as percepções qualitativas dos profissionais e consolida a hipótese central desse estudo: a formação teórica em contabilidade gerencial é robusta, mas insuficiente para a prática fabril. Os conteúdos úteis mais citados são: custos, orçamento e gestão/planejamento, servindo como ferramentas essenciais na gestão industrial, e diretamente ligadas às matérias citadas acima, como Orçamento para orçamento industrial, Controladoria para gestão/controle e Contabilidade de Custos para PEC e custeio ABC, sendo essas disciplinas, exceto os custos, pouco trabalhadas no curso de Ciências Contábeis, conforme Quadro 5 e 6 desse estudo. Tendo-se, portanto, a ausência de integração prática, o que impede a sua plena aplicação.

Como dificuldades universais, todos apontam lacunas estruturais, como falha na integração setorial (P1 e P4) e limitação estratégica limitada (P2), e P3 resume o problema ao responder “a grande diferença do que é ensinado com a prática”, refletindo no fato de que essas lacunas ocorrem no preparo distante da realidade e não integra bem os setores e os planos estratégicos essenciais para a gerência. As sugestões para aproximar o ensino da realidade convergem ao citarem estudos de caso complexos e visitas fabris, emergindo como soluções imediatas que buscam replicar a realidade, mostrando como lidar com problemas como a falta de alinhamento entre setores e a interpretação de dados cada vez mais complexos.

Os profissionais validam a teoria ensinada, mas formulam uma prática insuficiente, pois a contabilidade gerencial nas fábricas exige muito além dos cálculos e fórmulas, exige imersão em casos reais e decisões sobre pressão. Isso se confirma ao P4, com mais tempo de atuação, não sugere, pois a experiência compensa a formação, mas isso leva tempo além da formação.

#### **4.3.2 Questionário para estudantes de Ciências Contábeis**

Segundamente, como última parte desse estudo de campo, foi realizado um questionário com alunos de ciências contábeis no último período de graduação, e suas percepções sobre a matéria, afim de avaliar se os formandos se encontram preparados para a atuação através do ensino vigente. O referido se chama “Questionário B: Estudantes de Ciências Contábeis”, realizado em 2025, contendo um total de 21 respondentes. Segue Dados de identificação:

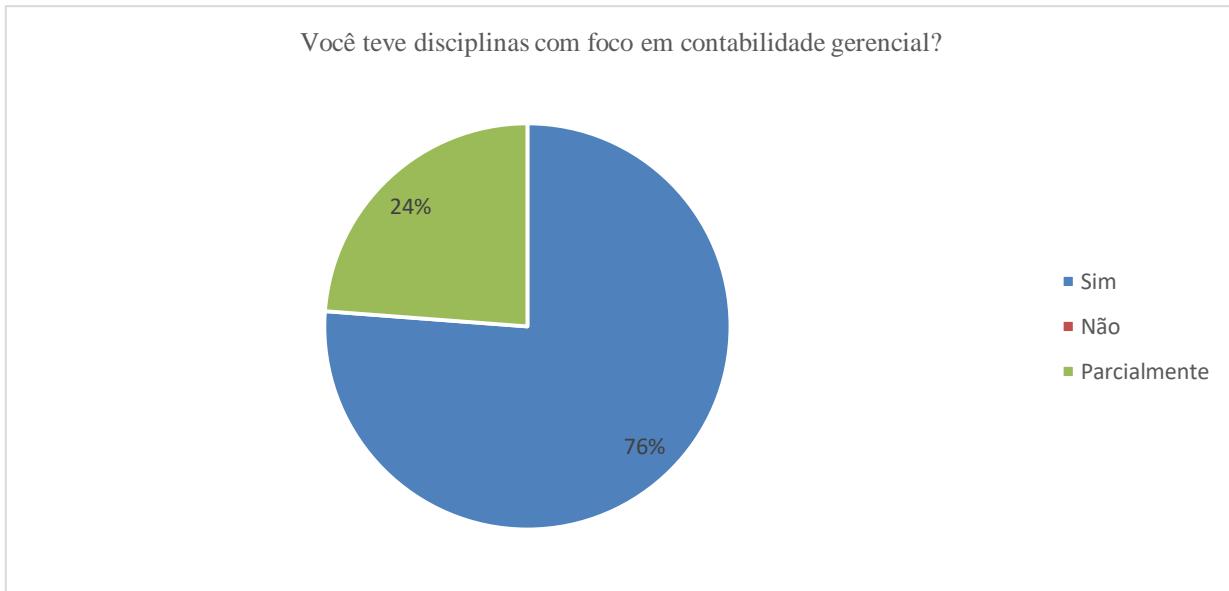
- Universo de amostra: UESPI e UFPI;
- Status de formação: 85,7% se formam no período vigente (8º e 9º) e 14,3% se formam em períodos posteriores, devido matérias não concluidas;

- Realização de estágio: 85,8% fizeram, mas não na área industrial, 9,5% não fizeram de nenhum tipo, 4,7% fizeram na parte contábil de empresa de lucro real e no setor de cálculos judiciais de órgão público;
- Faixa etária: 76,2% possuem idade entre 18-25 anos, 19% entre 26-35 anos e 4,8% mais de 36 anos.

Com o perfil dos estudantes delineado, tem-se formandos com faixa etária nova, o que se deduz maior familiaridade com aprendizado de novas tecnologias, e a maioria se forma no período atual, mostrando uma graduação linear e direta. Desses alunos, 90,4% já fizeram estágio, mas exclusivamente em escritórios ou setor público, sem nenhum contato com fábricas, o que mostra certo distanciamento da área.

Com a análise do perfil dos entrevistados, passa-se uma avaliação do conhecimento dos mesmos em Contabilidade Gerencial, avaliado por meio de gráficos em respostas fechadas e quadro com a média das perguntas abertas, permitindo uma comunicação mais explicativa e exploratória. Conforme Gráfico 1, tem-se um parâmetro do contato dos estudantes durante o curso com a disciplina, podendo-se analisar se os mesmos reconhecem o gerenciamento não somente na Contabilidade Gerencial:

**Gráfico 1 – Contato com a disciplina**



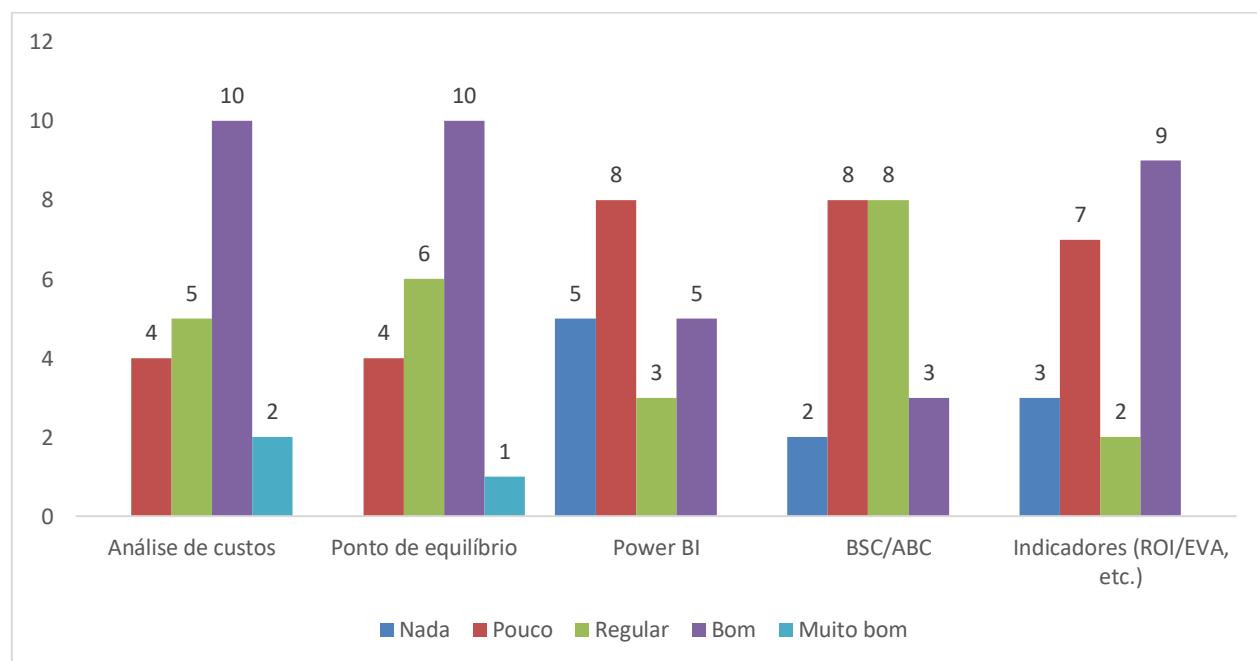
Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário B (Google Forms, 2025).

O gráfico revela que 76% dos alunos (16/21) cursaram ou estão cursando as matérias de Contabilidade Gerencial ou integradas, enquanto 24% (5/21) reportam ausência parcial,

provavelmente por não ter cursado a disciplina ainda ou não associar a área a alguma outra matéria. Esse dado comprova a presença obrigatória da disciplina na matriz curricular da UESPI e da UFPI, conforme quadros 6 e 7 desse estudo, pois a maioria se recordar de ter contato com a disciplina durante a formação.

Apesar do acesso teórico ser praticamente universal, não garante domínio aplicado, pois não se sabe como foram trabalhados em sala de aula e se foram relacionados à métodos novos, tiveram foco em tradicionais ou se foram ligados em matérias gerenciais. Para verificar a profundidade de conhecimento, o gráfico 2 busca avaliar o nível de domínio em conhecimentos gerenciais, essenciais conforme prática citada no tópico 2.4 dessa pesquisa, através de uma escala linear sobre o aprendizado estudantil:

**Gráfico 2 – Conhecimento em ferramentas gerenciais**



Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário B (Google Forms, 2025).

O gráfico 2 revela um perfil de conhecimento teórico polarizado entre ferramentas tradicionais (médias altas) e tecnológicas/industriais (médias baixas), refletindo diretamente nas matérias da estrutura curricular apresentada nos quadros 5 e 6, pois Análise de custos e Ponto de equilíbrio, métodos bem trabalhados de acordo com as grades e a revisão bibliográfica do tópico 4.1.2, são as que possuem médias mais altas de conhecimento “regular” e “bom”, com cerca de, respectivamente, 71,4% (15/21) e 76,2% (16/21) das respostas.

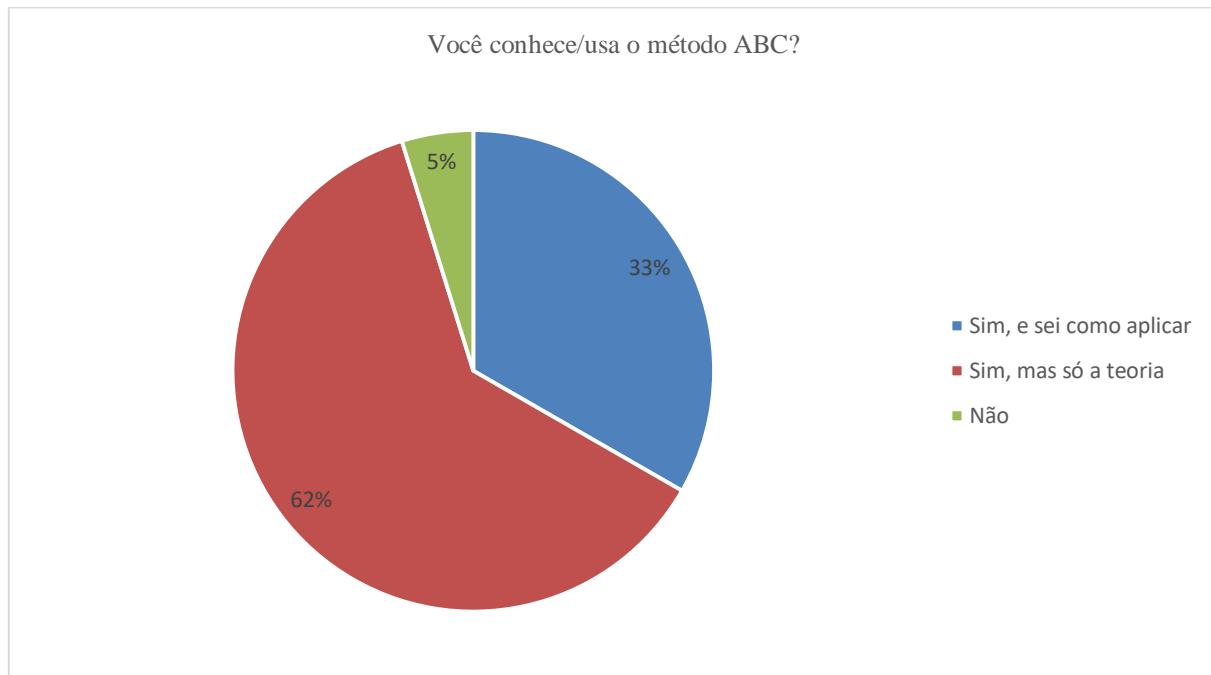
Porém, a média cai no conhecimento em BSC/ABC, métodos gerenciais necessários para uma gestão eficiente, com cerca de 76,2% (16/21) em “pouco” e “regular”, que são trabalhadas em disciplinas como Orçamento e Contabilidade de Custos, mas integram nas análises de gerenciamento da Contabilidade Gerencial, sendo reforçadas nessa matéria como métodos que auxiliam na elaboração dos relatórios, indicativos de desempenho e metas a serem cumpridas no âmbito operacional.

Já os indicadores (ROI/EVA), trabalhadas em Controladoria e Auditoria, obtiveram uma média de 47,6% (10/21) entre “nada” e “pouco”, e 52,4% (11/21) entre “regular” e “bom”, contudo, o contraste com a prática fabril (4.3.1) é evidente, pois os profissionais citam ROI/EVA como 50% das ferramentas utilizadas no dia a dia para decisão estratégica, enquanto quase metade dos estudantes não possuem conhecimento apropriado.

O Power BI, como ferramenta digital gerencial inovadora desde 2015, capaz de transformar dados brutos em *insights* interativos, apresenta uma taxa de conhecimento de “nada” a “pouco” em 61,9% (13/21), não sendo trabalhada nas disciplinas gerenciais ou nem mesmo em Prática Contábil Informatizada I e II (4º e 6º período) citada no tópico 4.2, pois não é citada em sua ementa (Sigaa/UESPI, 2023). Isso enfatiza grande falha no ensino de tecnologias cada vez mais abrangentes e necessários para uma atuação sintetizada e dinâmica, o que auxilia nas variações contantes de dados fabris.

Considerando que a maior parcela das respostas enfatizam os custos como base apropriada de conhecimento e estudo para a gerencial, tem-se o gráfico 3 para análise do método ABC, mais utilizado em fábricas, na percepção dos alunos:

**Gráfico 3 – Conhecimento e aplicação do método ABC**

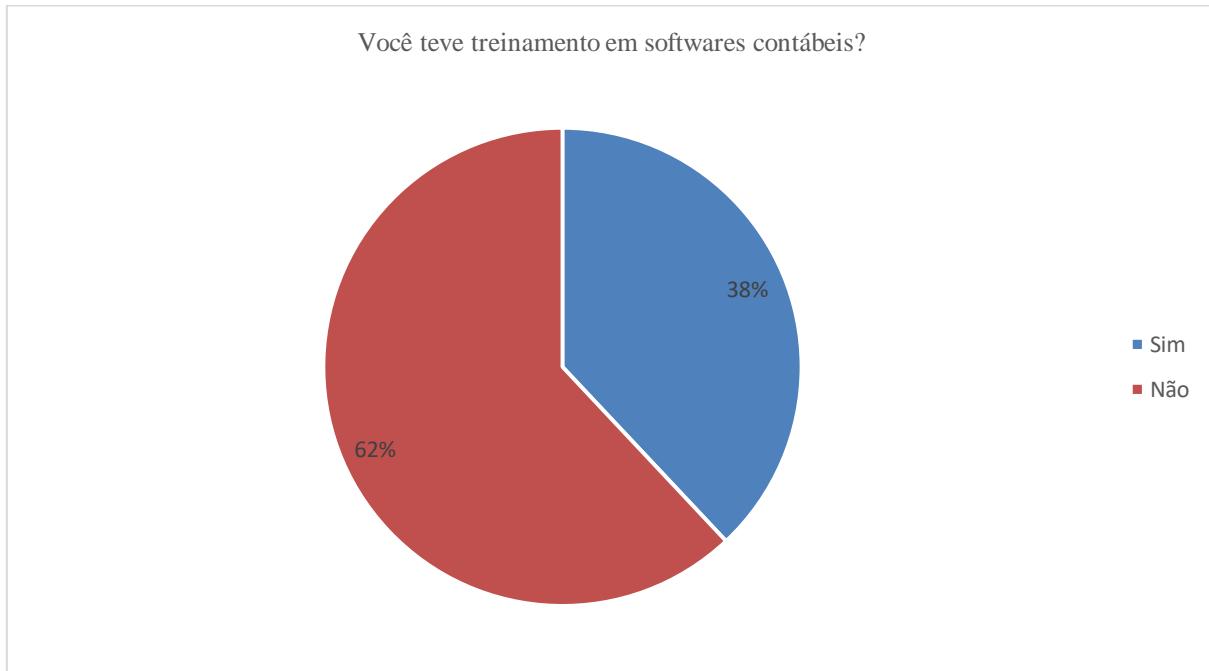


Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário B (Google Forms, 2025).

Temos pelo gráfico 3, que 95% dos estudantes (20/21) conhecem o método ABC, sendo que 62% (13/21) só conhecem a teoria e 33% (7/21) sabem aplicar na prática. Este resultado confirma a presença de ABC nas grades curriculares analisadas em 4.2, onde o método é tema central em todos os livros de contabilidade gerencial analisadas em 4.1. Porém, expõe a predominância da teoria, pois a maior parte não consegue aplicar na realidade fabril, sendo um conhecimento majoritariamente teórico, o que entra em contraste com a opinião profissional (4.3.1), que usam ABC em 75% dos casos reais.

Apesar dos estudos tradicionais, as ferramentas digitais também são bastante utilizadas na prática, conforme 4.3.1, que utilizam Power BI e ERP em 50% das atividades, mas nada de ensino sobre, de acordo com o tópico 4.2. Sendo assim, o gráfico 4 apresenta o percentual de alunos que tiveram algum tipo de treinamento em softwares contábeis durante a graduação:

**Gráfico 4 – Treinamento em softwares contábeis**



Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário B (Google Forms, 2025).

O gráfico 4 revela que 62% (13/21) dos estudantes não tiveram treinamento em softwares contábeis durante a graduação, enquanto 38% (8/21) relatam algum contato. Este dado confirma que, apesar da resolução CNE/CES (2024) que exige formação digital, conforme dito em 2.2, há uma certa omissão à relevância desse ensino nas grades curriculares, e debate com 75% dos profissionais em 4.3.1, que utilizam Power BI e Dashboards nas tomadas de decisão, mas basicamente aprendem de forma autodidata.

A falta de treinamento tecnológico agrava a lacuna, por exemplo, da aplicação do método ABC, que utiliza de dados de rateio através de sistemas industriais integrados. Para completar esse tópico sobre tecnologias, foi realizado a pergunta: Qual a necessidade você ver em incluir práticas com ferramentas digitais no curso? Onde em uma escala linear de 1 a 5, obteve-se 95% (20/21) das respostas em 5, e 5% (1/21) em 4, reforçando que os alunos sentem a ausência do ensino informático e vêm como necessária para a atuação.

De forma exploratória, foram realizadas duas perguntas abertas, para compreender melhor a opinião estudantil sobre essas lacunas, com a pergunta 1 “Quais lacunas você identifica no ensino da Contabilidade Gerencial comparado à realidade?”, tem-se o quadro 12 com as respostas analisadas e resumidas em dois âmbitos principais:

**Quadro 11 – Questionário B: Lacunas gerenciais entre teoria e prática**

Lacuna	Frequência de respostas	%	Exemplos de respostas
Teoria sem prática	19	90,5%	“As oportunidades de estágio na área gerencial são bem escassas.”; “[...] Acaba faltando uma visão mais próxima da realidade das empresas”; “Estudar a teoria no máximo vai te ajudar a dizer o que é custo [...] tentar aplicar os cálculos de sala é bem mais complicado”; “Somos levados a seguir um modelo ‘mecânico’ de resolução de problemas, sem desenvolver a capacidade de aplicar os conhecimentos críticos [...]”.
Falta de tecnologias	15	71,4%	“[...] Foco excessivo em teoria e registros contábeis [...] mercado exige capacidade analítica, uso de tecnologias (como BI e ERP) e tomada de decisões baseadas em dados”; “Uso de sistemas gerenciais tecnológicos”; “Pouca integração com tecnologia e sistemas de informação”; “Análise de indicadores chaves, pouco uso de software de análises, falta de sistemas gerenciais para aproximar a teoria da prática”.

Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário B (Google Forms, 2025).

As respostas faltantes foram irrelevantes, pois consistiam em opiniões diretas, como “mediano”, “muitas diferenças” ou “melhor formação”. Os estudantes identificam em 90,5% (19/21) excesso de teoria, o que reforça a Contabilidade Gerencial como ciência pedante (4.5) com alto teor teórico e baixo aplicação prática, e 71,4% (15/21) consideram falta de treinamento com novas tecnologias, além da falta de estágio na área. Para solucionar, a próxima pergunta aberta “Quais habilidades práticas deveriam ser priorizadas no curso?” revela através do quadro 12, a opinião de habilidades práticas que devem ser priorizadas na contabilidade gerencial:

**Quadro 12 – Questionário B: habilidades práticas priorizadas pelos estudantes**

Lacuna	Frequência de respostas	%	Exemplos de respostas
Custeio industrial	19	90,5%	“Custeio e análise de custo”; “[...] mais práticas de custeio [...] exercícios voltados para análise de indicadores e tomada de decisão”; “[...] aplicação dos métodos de custeio dentro da indústria”; “Custeio por absorção, que é o exigido pela fiscalização”; “Domínio de métodos de custeio e análise de custos”.
ERP/BI e tecnologias	18	85,7%	“Uso de ERP”; “Uso de sistemas contábeis”; “[...] ferramentas BI”; “Contabilidade prática em todos os ramos aliada a sistemas de informática”; “Domínio de ferramentas tecnológicas e de análise de dados”.

Fonte: Elabora pelo autor a partir dos dados do Questionário B (Google Forms, 2025).

As respostas da pergunta aberta convergem em duas prioridades: domínio de custeio (ABC, absorção, análise de custos) e uso de tecnologias (ERP, BI, sistemas contábeis). Algumas respostas são periféricas, como “práticas em escritórios” e “planejamento financeiro” e não foram consideradas no parâmetro geral. Cabe destacar uma resposta que integra os dois campos citados: “Uso de sistemas, pois são eles que fazem os custeios na atualidade, precificação de atividades de serviço e particularidades de determinados regimes”, mostrando que a tecnologia apoia e simplifica o trabalho gerencial e facilita a disposição de dados para o contador, permitindo que ele trabalhe melhor na análise.

Os estudantes replicam os profissionais (4.3.1), ao concluir que o custeio e a tecnologia são essenciais para essa atuação. Isso confirma a hipótese central dessa pesquisa de que o ensino atual não acompanha o avanço industrial e tecnológico, pois as dificuldades tanto de quem está se formando, quanto de quem atua na área são relativamente as mesmas. A formação em Contabilidade

Gerencial nas universidades do Piauí são teoricamente consolidadas, mas possuem uma estrutura desconectada da realidade.

A revisão bibliográfica (4.1) enfatiza que a contabilidade gerencial depende muito da Contabilidade de Custos para sua execução, sendo usada em 100% das obras vistas, mas não integra corretamente com outras disciplinas para que possa auxiliar na correta mensuração, planejamento e controle das atividades necessárias para o gerenciamento ideal da fábrica, como Orçamento, Controladoria e Auditoria. Tal resultado, é comprovado no estudo das grades curriculares (4.2), que trabalha a Contabilidade de Custos acima da carga horária da própria gerencial, que possui carga horária baixa em comparação com outras disciplinas, além de não serem trabalhadas de forma conjunta com sistemas informatizados nos cursos, dificultando a compreensão na globalização fabril.

O estudo de campo (4.3) confirma em seus dados do questionário A, que os profissionais utilizam do gerenciamento em sua aplicação prática, mas o questionário B rebatem ao afirmar que o ensino é direto e pouco atualizado, sem conhecimentos reais e atuação no dia a dia empresarial, dificultando a aplicação de teorias e métodos muitas vezes ensinados somente na prática e ficam perdidas no semestre.

Essa convergência entre literatura, formação acadêmica e profissionais e estudantes mostra que o Piauí avançou em carga horária teórica, acima da média nacional citada por Miranda, Riccio e Miranda (2013), de 12,5% de gerencial nos cursos de contábeis, mas estagnou ao alinhar a prática e a digitalização, formando profissionais que dominam teorias, mas não conseguem replicar na execução, carecendo de ensino em um processo decisório volátil e sob pressão e compreensão de dados incompletos no mercado que muda a todo momento.

#### **4.4 Limitações da pesquisa**

Reconhece que as limitações desse estudo incluem o tamanho reduzido de profissionais disponíveis (4), que, embora qualitativamente esclarecedora e bastante objetiva, não permite uma generalização estatística mais ampla em outras atividades industriais e fábricas maiores. Além da concentração em duas instituições (UESPI e UFPI), sem comparação com outras universidades e regiões com polos industriais maiores, porém servindo como base para o estudo na região da fábrica dos profissionais atuantes.

## 5 CONCLUSÃO

A análise realizada demonstrou que a Contabilidade Gerencial possui papel fundamental na integração entre teoria e prática contábil, especialmente no âmbito de gerência e apoio à tomada de decisões embasadas e fundamentadas. A revisão teórica, fundamentada em autores como Frezatti (2009) e Johnson e Kaplan (1987), evidenciou que a Contabilidade Gerencial evoluiu de um instrumento de controle de custos para um sistema de apoio à gestão estratégica, sendo por isso que as duas disciplinas estejam ligadas desde a literatura até a atuação prática na indústria.

A comparação entre as grades da UESPI e UFPI, revelou que mesmo com disciplinas inseridas voltadas à gerencial, como Custos, Orçamento, Controladoria e Auditoria, ainda se tem lacunas evidentes quanto à prática gerencial aplicada. Fato que é reforçado nos questionários e entrevistas aplicados, onde mostra o uso rotineiro dos métodos e conhecimentos gerenciais, mas que não são aplicados corretamente na formação, criando insuficiências com o uso de tecnologias e estratégias enfrentadas diariamente nas fábricas.

A triangulação é perfeita: literatura, currículo e sala de aula chegam na mesma conclusão: o ensino forma contadores conhecedores de teoria, mas não mostram como aplicar e nem ensinam a lidar com problemas como refugo, atraso de fornecedor e pressão do mercado por preço e demanda, decisões que devem levar a empresa a investir corretamente e preparar para furos no comércio. Não relacionam a Contabilidade Gerencial com outras áreas importantes na organização, o que causa falhas na comunicação e resultados fora do esperado.

Diante do exposto, conclui-se que a limitação está na distância entre a academia e o mercado de trabalho, como apontado por Malmi e Granlund (2009), que diz que pesquisas focadas em teorias sem precedências empíricas causa grande desconexão real.

Na síntese da pergunta problema dessa pesquisa, a formação do contador está diretamente ligada ao ambiente fabril na medida em que a teoria fornece base conceitual para o controle de custos, enquanto a prática industrial exige aplicação de ferramentas estratégicas. Porém, a pesquisa revelou uma lacuna entre o ensino e a atuação, limitando a eficácia profissional, reforçando a necessidade de um ensino mais prático. A relação entre teoria e prática é dependente, mas há um hiato entre o que é ensinado e o que é exigido no ambiente fabril.

Além dos resultados obtidos, ressalta-se que este trabalho possui relevância para a formação atual, trazendo uma ferramenta de reflexão estratégica para empresas, pois é no ensino acadêmico que se forma profissionais competentes, que não entram no mercado de trabalho talvez até armados

de teoria, mas sem saber o campo que está se inserindo, então não conseguem usar essas armas em prol da atuação. Conclui que um ensino teórico e pouco integrado não aborda as facetas de uma organização e os setores cada vez mais interdependentes.

Diante disso, esse trabalho abre margem para pesquisas no âmbito industrial e gerencial, analisando as novidades do setor e as variedades socioeconômicas que podem ser trabalhadas nas universidades, além de uma padronização das grades que separam matérias base, de cálculos contábeis e de gerenciamento, avaliando como essa nova grade pode afetar no ensino regular e conciso.

Recomenda-se que as universidades fortaleçam a Contabilidade Gerencial através de práticas laboratoriais, que incluem sistemas integrados e *softwares*, como o Power BI, na conciliação de dados e análise. Além de parcerias com empresas locais, promovendo estágios na área, pesquisa de campo e estudos de caso sobre o processo organizacional, além de visitas técnicas no processo de estudo das matérias integradas, a fim de desenvolver competências analíticas e tecnológicas alinhadas à realidade.

Assim, a Contabilidade Gerencial poderá cumprir integralmente seu papel de suporte à gestão e decisão, servindo como instrumento de vantagem nas indústrias.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, B. et al. *Classification of applied social sciences: Rigor and relevance in practice.* [S.I.], 2001.

ANTHONY, Robert N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis.* Boston: Harvard Business School Press, 1965.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial.* 12. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V.; THEISS, V. *Gestão estratégica de custos em tempos de transformação digital.* Revista Contabilidade & Finanças, v. 32, n. 87, p. 1–15, 2021.

BORGERT, Arnaldo. *Contabilidade gerencial.* Curitiba: IESDE, 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. *Resolução CNE/CES nº 1, de 27 de março de 2024.* Dispõe sobre as competências e habilidades do curso de graduação em Ciências Contábeis. Diário Oficial da União: Brasília, 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. *Parecer CNE/CES nº 269, de 16 de dezembro de 2004.* Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Ciências Contábeis. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2004.

BRIZOLLA, Marcos Roberto. *Contabilidade gerencial.* São Paulo: Atlas, 2008.

CATÂNIO, Antônio Ricardo; PEREIRA, Agnaldo. *Contabilidade de custos e industrial.* Curitiba: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

COUTO, R. L. *A influência da contabilidade internacional no ensino da contabilidade no Brasil.* Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 72, p. 40–46, 1989.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. *Pronunciamento Técnico CPC 00 (R1): Estrutura Conceitual para Relatório Contábil.* Brasília: CPC, 2011.

CREPALDI, S. A. *Auditoria Contábil: teoria e prática.* 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAVENPORT, T. H. *Process innovation: Reengineering work through information technology.* Harvard Business Press, 2013.

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting.* 10. ed. London: Cengage Learning, 2018.

FREZATTI, Flávio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.* São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Flávio. *Contabilidade gerencial no Brasil: evolução e desafios*. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 26, n. 68, p. 8–23, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117038308004.pdf>. Acesso em: 30 set. 2025.

FREZATTI, Flávio; AGUIAR, Andson Braga de; WANDERLEY, Cláudio de Araujo; MALAGUEÑO, Ricardo. *A pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil: desenvolvimento, dificuldades e oportunidades*. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 11, n. 1, p. 47–68, 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANLUND, Markus; MALMI, Teemu. *Moderate impact of ERPs on management accounting: a lag or permanent outcome?* Management Accounting Research, v. 13, n. 3, p. 299–321, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>

GUTHRIE, J.; PARKER, L. *Critiques on management accounting research: relevance to practice*. [S.I.], 2017.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. *Introduction to Management Accounting*. 13. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

JANSEN, E. P. *Bridging the gap between theory and practice in management accounting: reviewing the literature to shape interventions*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, v. 31, n. 5, p. 1486–1509, 2018. DOI: [10.1108/AAAJ-10-2015-2261](https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2015-2261).

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUKKA, Kari; GRANLUND, Markus. *The fragmented communication structure of management accounting research*. Accounting, Organizations and Society, v. 27, n. 1–2, p. 165–190, 2002.

MADEIRA, G. J.; MENDONÇA, M. C.; ABREU, M. C. *A disciplina Teoria da Contabilidade nos exames de suficiência e provão*. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, ed. especial, p. 103–122, nov. 2003.

MALMI, Teemu; GRANLUND, Markus. *In search of management accounting theory: relevance for practice*. Management Accounting Research, v. 20, n. 1, p. 1–22, 2009.

MALMI, Teemu; GRANLUND, Markus. *In search of management accounting theory*. European Accounting Review, v. 18, n. 3, p. 597–620, 2009.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osvaldo Martins. *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MIRANDA, Claudio de Souza; RICCIO, Edson Luiz; MIRANDA, Raissa Alvares de Matos. *O ensino da contabilidade gerencial no Brasil: uma avaliação de grades curriculares e literatura didática*. Revista de Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 25–42, maio/ago. 2013.

OLIVO, Ana Maria; BOSCHILIA, Luiz. *Contabilidade geral e gerencial: conceitos introdutórios para os cursos superiores de tecnologia*. Florianópolis, 2012.

OYADOMARI, J. C.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R. *Contabilidade gerencial no Brasil: evolução e desafios*. Revista Contabilidade & Finanças, v. 29, n. 76, p. 1–15, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria: estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PELEIAS, Ivam Ricardo et al. *Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica*. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 19–32, set./dez. 2007.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage*. New York: Free Press, 1993.

SOUZA, R. P.; RUSSO, P. T.; GUERREIRO, R. *Estudo sobre a usabilidade das práticas de contabilidade gerencial mais intensamente usadas em empresas que atuam no Brasil*. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 17, n. 45, p. 33–49, 2020. DOI: [10.5007/2175-8069.2020v17n45p33](https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n45p33).

TOSTES, Fernando; VIEIRA, José Roberto. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Saraiva, 2018.

YIN, Robert K. *Qualitative research from start to finish*. 2. ed. New York: Guilford Press, 2015.

ZIMMERMAN, Jerold L. *Conjectures Regarding Empirical Managerial Accounting Research*. SSRN, 2001.

Disponível: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=258772](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=258772). Acesso em: 30 set. 2025.

**APÊNDICE A – Questionário A: contadores atuantes no setor fabril.**

Prezado(a),

Este questionário faz parte do estudo “A Contabilidade Gerencial, aspectos teóricos e práticos na formação contábil: um estudo prático”. Sua participação é voluntária e anônima. Os dados serão usados apenas para fins acadêmicos. Ao responder, você concorda com a utilização das informações para esta pesquisa.\* **Indica uma pergunta obrigatória**

**Bloco 1 – Identificação**

1. Faixa etária \*

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56+

2. Sexo \*

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não informar

3. Tempo de atuação \*

- Menos de 1 ano
- 1 - 3 anos
- 4 - 7 anos
- 8 - 15 anos
- Mais de 15 anos

4. Cargo \*

## Bloco 2: formação e preparo profissional

5. Durante sua formação acadêmica, você teve disciplinas de contabilidade gerencial? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente (ex: integrada a outra matéria)

6. Como você avalia seu nível de preparo para a atuação na prática gerencial? \*

Nada 1 2 3 4 5 Totalmente preparado

7. Com que frequência você utiliza conceitos de contabilidade gerencial no dia a dia? \*

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

8. Quais ferramentas você usa no dia a dia? \*

- Custo absorção e/ou variável
- Custo ABC
- Orçamento e Ponto de equilíbrio (PEC)
- Indicadores (ROI, EVA etc.)
- Power BI
- Dashboards
- Outro:

9. Você conhece/usa o método ABC? \*

- Sim, e uso sempre
- Sim, e uso às vezes
- Sim, mas não uso
- Não conheço

### **Bloco 3: Tecnologia e aplicação no ensino**

10. A empresa possui ERP integrado? \*

- Sim
- Não

11. Você utiliza Dashboards e/ou BI para a tomada de decisões? \*

Sim  
 Não

12. Se a resposta anterior for "sim", em que medida melhora o recebimento das informações gerenciais? \*

1 2 3 4 5  
Nada Muito

13. Quais limitações técnicas você identifica na empresa? \*

- Dados incompletos
- Falta de integração entre os setores
- Falha nos parâmetros
- Comunicação técnica limitada
- Outro:

14. Como classifica o Ponto de equilíbrio (PEC) nas decisões de preços? \*

#### **Bloco 4: Sugestões e debates sobre as lacunas.**

15. Cite três conteúdos que na sua opinião são úteis no trabalho gerencial. \*

16. Qual sua maior dificuldade ao executar atividades gerenciais comparado à formação? (ex: falta de ensino com novas tecnologias). \*

17. Cite uma sugestão que ajude o ensino a se aproximar da prática da contabilidade gerencial em fábricas. \*

18. Comentários e opiniões.

Fonte: Elaborado pelo autor (Google forms, 2025)

## APÊNDICE B – Questionário B: alunos do curso de Ciências Contábeis

Prezado(a),

Este questionário faz parte do estudo “A Contabilidade Gerencial, aspectos teóricos e práticos na formação contábil: um estudo prático”. Sua participação é voluntária e anônima. Os dados serão usados apenas para fins acadêmicos. Ao responder, você concorda com a utilização das informações para esta pesquisa. \* Indica uma pergunta obrigatória

1. Concorda em participar?

Concordo

### Identificação

2. . Status de formação: \*

Me formo nos próximos 6 meses  
 Me formo acima dos próximos 6 meses  
 Outro:

3. Já realizou estágio? \*

Sim, na área industrial  
 Sim, mas não foi na área industrial  
 Não, nenhum tipo  
 Outro:

4. Faixa etária: \*

18 - 25  
 26 - 35  
 36+

## Bloco 2: Preparo acadêmico

5. Você teve disciplinas com foco em contabilidade gerencial? \*

- Sim
- Não
- Parcialmente

6. Avalie seu conhecimento em: \*

	1 - Nada	2 - Pouco	3 - Regular	4 - Bom	5 - Muito Bom
Análise de custos	<input type="checkbox"/>				
Ponto de equilibrio	<input type="checkbox"/>				
BI	<input type="checkbox"/>				
BSC/ABC	<input type="checkbox"/>				
Indicadores (ROI, EVA etc.)	<input type="checkbox"/>				

7. Você conhece o método ABC? \*

- Sim, e sei como aplicar
- Sim, mas só a teoria
- Não

8. Você teve treinamento em softwares contábeis? \*

- Sim
- Não

9. Qual necessidade você ver em incluir práticas com ferramentas digitais no curso?

1    2    3    4    5

Nada importante

Muito importante

### **Bloco 3: Discussões e opiniões**

10. Quais lacunas você identifica no ensino da contabilidade gerencial comparado à <sup>\*</sup>realidade?

11. Quais habilidades práticas deveriam ser priorizadas no curso? (ex: custeio, <sup>\*</sup> uso de ERP etc.)

12. Comentários adicionais

Fonte: Elaborado pelo autor (Google forms, 2025)